Lexifac

GESTION

Collection dirigée par
Philippe Raimbourg

LICENCE – MASTER

Management stratégique

Ulrike Mayrhofer





Management stratégique

Ulrike Mayrhofer

Professeur agrégée de sciences de gestion à l'IAE de Lyon, université Lyon III

Professeur affiliée au Groupe ESC-Rouen



1, rue de Rome – 93561 Rosny-sous-Bois cedex



ÉCONOMIE ET GESTION

Collection dirigée par Philippe Raimbourg

Démographie économique
Microéconomie (tomes 1 et 2)
Macroéconomie (tomes 1, 2 et 3)
Probabilités pour l'économie
Statistique descriptive appliquée à la gestion et à l'économie
Comportement du consommateur et de l'acheteur
Comptabilité analytique
Comptabilité générale
Comptabilité des sociétés commerciales
Contrôle de gestion
Gestion financière
Management stratégique
Mathématiques financières
Marketing

DROIT

Collection fondée par Claude Lombois

Contrats spéciaux
Droit administratif
Droit administratif des biens
Droit des affaires
Droit des affaires : relations de l'entreprise commerciale
Droit des biens
Droit des collectivités territoriales
Droit constitutionnel
Droit des entreprises en difficulté
Droit de la famille
Droit international privé
Droit des obligations
Droit des personnes
Droit des sociétés
Droit du travail
Droit pénal général
Introduction générale au droit
Finances publiques
Procédure civile
Procédure pénale

FISCALITÉ

Fiscalité des entreprises et des particuliers

ISBN : 978 2 7495 0753 8

SOMMAIRE

INTRODUCTION AU MANAGEMENT STRATÉGIQUE

PARTIE I : LES FONDEMENTS DU MANAGEMENT STRATÉGIQUE

Chapitre 1 - Les fondements théoriques du management stratégique

Chapitre 2 - La relation entre l'entreprise et l'environnement

Chapitre 3 - Stratégie et gouvernance

PARTIE II : LES OUTILS D'ANALYSE STRATÉGIQUE

Chapitre 1 - L'analyse externe

Chapitre 2 - L'analyse interne

Chapitre 3 - Les modèles d'analyse stratégique

TITRE III : LES STRATÉGIES DE DÉVELOPPEMENT DES ENTREPRISES

Chapitre 1 - Le développement des activités

Chapitre 2 - Les stratégies de croissance

Chapitre 3 - Le développement international

Chapitre 4 - Le développement par rapprochement

CONCLUSION : LES ENJEUX DU MANAGEMENT STRATÉGIQUE

INTRODUCTION AU MANAGEMENT STRATÉGIQUE



LES ORIGINES DE LA STRATÉGIE

Étymologiquement, le terme « stratégie » trouve son origine dans les mots grecs « *stratos* » qui signifie « armée » et « *agos* » qui veut dire « je conduis ». La stratégie militaire correspond à l'art de conduire des forces armées en vue de la victoire : il s'agit de réfléchir aux voies et aux moyens qui sont nécessaires pour gagner (Gervais, 2003).

I - LES ÉCOLES MILITAIRES

Le domaine militaire est marqué par la co-existence de deux écoles : celle de Carl von Clausewitz et celle de Sun Zi.

A - L'école de Carl von Clausewitz

L'école de Carl von Clausewitz considère que l'objectif d'une guerre est de gagner en dominant l'adversaire. Il s'agit de détruire ses forces physiques et morales pour le contraindre à accepter les revendications. Le livre *De la guerre* du général prussien Carl von Clausewitz (1780-1831) est devenu un classique de la pensée sur la stratégie.

B - L'école de Sun Zi

L'école de Sun Zi estime que le but d'une guerre est de forcer l'ennemi à abandonner la lutte, y compris sans combat, grâce à la ruse, l'espionnage et une grande mobilité. Il s'agit de s'adapter à la stratégie de l'adversaire afin de le décourager. Le livre *L'art de la guerre* écrit par le général chinois Sun Zi (544-496 av. J.-C.) constitue l'un des ouvrages les plus anciens dans le domaine de la stratégie militaire.

II - DE LA STRATÉGIE MILITAIRE À LA STRATÉGIE D'ENTREPRISE

Les principes des écoles militaires peuvent être transposés à la vie des affaires. On peut ainsi considérer que l'entreprise mène une lutte face à la concurrence dont l'objectif est de gagner. Elle peut alors chercher à modifier à son profit



l'état de l'environnement, en explorant différentes voies et en mobilisant des moyens adéquats. Comme dans le domaine militaire, il convient d'établir une distinction entre la stratégie et la tactique.

A - La stratégie

1. Définition axée sur la concurrence

Stratégie : « l'ensemble des opérations intellectuelles et physiques qui permettent d'aborder une situation concurrentielle en ayant préalablement mis dans son jeu tous les atouts susceptibles de concourir à l'obtention de la victoire » (Gervais, 2003, p. 18).

2. Définition axée sur la gouvernance

Stratégie : « l'ensemble des conduites par lequel une organisation assure son développement et satisfait aux exigences des parties prenantes ». La stratégie s'exerce dans des situations complexes et incertaines, marquées par le jeu d'acteurs qui s'affrontent, s'évitent ou coopèrent (Koenig, 2004, p. 517).

B - La tactique

1. Définition axée sur la nature des actions

Tactique : une opération qui vise à « exploiter les liaisons établies entre l'entreprise et le milieu environnant sans les modifier profondément » (Gervais, 2003, p. 18). Cette définition s'appuie sur le domaine militaire où le but de la tactique est d'ordonner l'action dans les combats (mise en œuvre des moyens définis dans le cadre de la stratégie).

2. Définition axée sur la nature de l'information

Tactique : « une manœuvre exécutée dans des situations où il existe, au moins temporairement, une corrélation répétée et répétable entre les effets requis pour atteindre l'objectif et les moyens matériels qui en sont nominalement capables ». La tactique est plus déterminée et plus mécanique que la stratégie. La différence principale réside dans la nature et la complexité de l'information qui est traitée (Koenig, 2004, p. 518).



DÉFINITION ET PARTICULARITÉS DU MANAGEMENT STRATÉGIQUE

I - DÉFINITION

Management stratégique : « une démarche au travers de laquelle une organisation ou un système d'action collectif tente de trouver un équilibre satisfaisant entre des exigences (de compétitivité, de sécurité et de légitimité) partiellement contradictoires ». Le management stratégique concerne la délibération stratégique et la formulation des choix, mais s'efforce aussi d'intégrer les phénomènes émergents aux projets délibérés et se préoccupe de la mise en œuvre des intentions (Koenig, 2004, p. 516).

Le management d'exigences contradictoires



A - La compétitivité

La compétitivité désigne la capacité d'une organisation à créer de la valeur et à conserver sa clientèle. L'entreprise peut être amenée à préserver et à accroître ses parts de marché sur un marché existant ou à créer un nouveau marché.

B - La sécurité

La sécurité se réfère à la capacité à gérer l'incertitude. L'incertitude caractérise des situations où les acteurs peuvent être surpris par des événements imprévus et par des relations de cause à effet contraires à leurs attentes.

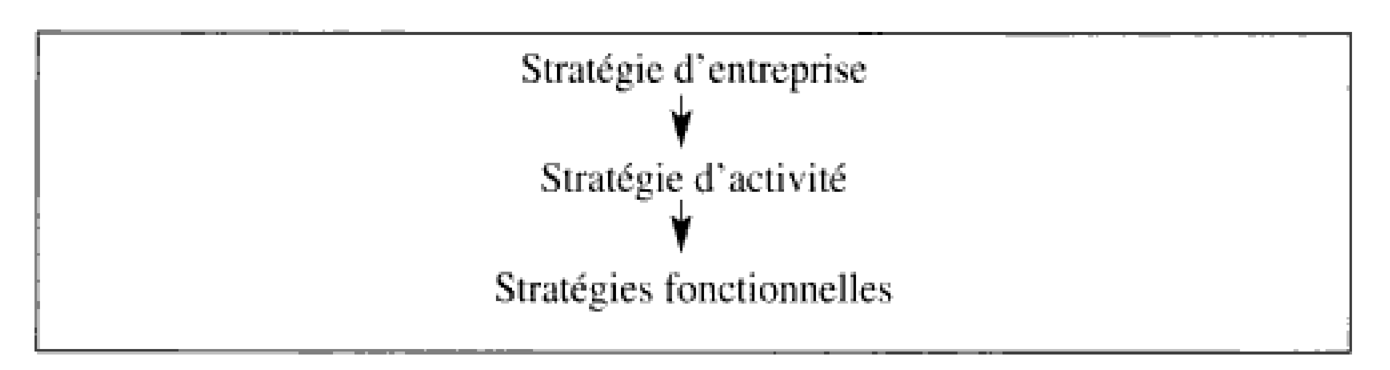
C - La légitimité

La légitimité correspond à la qualité d'une conduite qui est considérée comme juste. Son appréciation varie selon les acteurs, les périodes et les lieux où elle trouve à s'exprimer.

II. LES DIFFÉRENTS NIVEAUX DE STRATÉGIE

Lorsque l'entreprise définit sa stratégie, elle est amenée à choisir les domaines d'activité stratégique (DAS, *cf.* fiche 17) dans lesquels elle souhaite être présente et à allouer les ressources qui permettent de s'y maintenir et de s'y développer. Plusieurs niveaux de stratégie peuvent être distingués : la stratégie d'entreprise, la stratégie d'activité et les stratégies fonctionnelles (*Strategor*, 2005).

Les différents niveaux de stratégie



A - La stratégie d'entreprise

La stratégie d'entreprise (*corporate strategy*) consiste à choisir les domaines d'activité stratégique de l'entreprise et les modalités de réalisation de ces activités. L'entreprise doit d'abord décider dans quels domaines elle souhaite se développer, et si elle souhaite s'engager dans de nouvelles activités ou se retirer de certaines activités, l'objectif étant de constituer un portefeuille d'activités équilibré. L'entreprise doit ensuite déterminer les modalités permettant de réaliser les choix effectués (investissement dans de nouveaux équipements, fusion-acquisition, cession d'activités, etc.).

Exemple d'une stratégie d'entreprise : *afin de renforcer sa position sur le marché mondial des articles de sport (dominé par Nike), le groupe Adidas a décidé d'acquérir Reebok.*

B - La stratégie d'activité

La stratégie d'activité (*business strategy*) s'intéresse à la manière de construire et de protéger un avantage concurrentiel à l'intérieur d'un domaine d'activité donné. Il s'agit d'élaborer un avantage par rapport à la concurrence et de défendre la position de l'entreprise dans son univers concurrentiel.

Exemple d'une stratégie d'activité : *pour se différencier de la concurrence, le groupe Adidas vise à construire son avantage concurrentiel en mettant en avant son image (héritage de la marque) et sa capacité d'innovation.*

C - Les stratégies fonctionnelles

Les stratégies fonctionnelles (*functional strategies*) sont déclinées au niveau de chaque fonction de l'entreprise. L'entreprise peut ainsi définir une stratégie financière, une stratégie marketing, une stratégie de gestion des ressources humaines, une stratégie productive, etc.

Exemple d'une stratégie marketing : *Adidas cherche à développer une image de marque plus « féminine » dans le but d'accroître sa part de marché sur le segment du sport féminin : sa cible est constituée par les femmes qui privilégient le style et la performance des produits, et son positionnement est celui d'une marque authentique qui inspire et motive toutes les femmes à travers le sport.*



LE DÉVELOPPEMENT DU MANAGEMENT STRATÉGIQUE

Issu du domaine militaire (*cf.* fiche 1), le terme « stratégie » est introduit dans le monde des entreprises dans les années 1950. La discipline du management stratégique est relativement récente : son émergence dans le milieu académique est marquée par la publication de trois ouvrages dans les années 1960, qui sont devenus des grands classiques (Martinet, 1996).

I - L'ÉMERGENCE DU MANAGEMENT STRATÉGIQUE

La naissance de la discipline du management stratégique peut être attribuée à la parution des ouvrages de Chandler, Learned, Christensen, Andrews et Guth et Ansoff.

A - L'ouvrage d'Alfred Chandler

C'est en 1962 que l'historien des affaires Alfred Chandler publie un ouvrage intitulé *Strategy and Structure*. En analysant l'histoire de quatre grandes compagnies américaines, l'auteur décrit comment les dirigeants fixent des objectifs et des voies de développement à long terme, comment ils allouent des ressources et comment ils conçoivent une structure permettant de réaliser la stratégie proposée.

B - L'ouvrage de Learned, Christensen, Andrews et Guth

L'ouvrage *Business Policy - Texts and Cases*, écrit par Learned, Christensen, Andrews et Guth et paru en 1965, exerce une influence importante sur la pensée stratégique, et notamment sur la planification des activités : le cadre méthodologique préconisé par les quatre professeurs de la Harvard Business School – ultérieurement appelé « modèle LCAG » (*cf.* fiche 9) – vise à guider les dirigeants dans l'élaboration d'un diagnostic stratégique et dans la formulation d'une stratégie. La réalisation du diagnostic est fondée sur l'identification des forces et des faiblesses de l'entreprise, et des opportunités et des menaces de l'environnement.

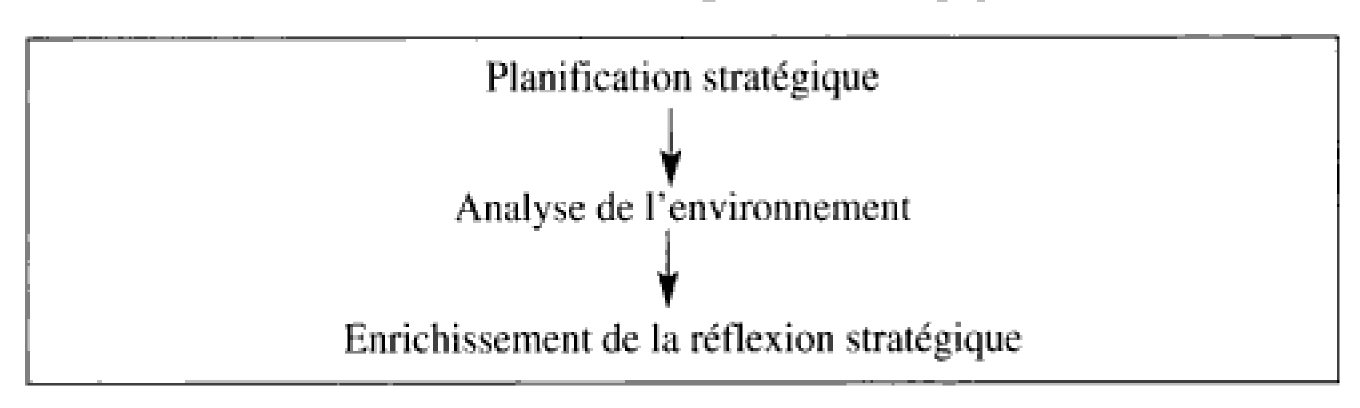
C - L'ouvrage d'Igor Ansoff

En 1965, Igor Ansoff, un ancien dirigeant de Lockheed qui était devenu professeur, publie un livre portant le titre de *Corporate Strategy*. Il montre que les décisions stratégiques sont fondées sur un champ d'activité (produit/marché), un vecteur de croissance, un avantage concurrentiel et des synergies. Les concepts et les classifications proposés ont ensuite été repris par de nombreux auteurs.

II - L'ÉVOLUTION DU MANAGEMENT STRATÉGIQUE

Le management stratégique a considérablement évolué dans sa conception, mais aussi dans sa pratique. Dans les années 1960, le management stratégique était essentiellement centré sur le processus de planification des activités. Durant les décennies 1970 et 1980, une importance particulière est accordée à l'analyse de l'environnement. Depuis les années 1990, la réflexion stratégique s'est enrichie et le management stratégique a pris des formes variées (Martinet, 1996).

L'évolution du management stratégique



A - La planification stratégique

Les premiers travaux sur le management stratégique, réalisés dans les années 1960, portent principalement sur la planification des activités. Dans un contexte relativement stable, les grands cabinets américains (par exemple, Boston Consulting Group, McKinsey) développent le métier de conseil en stratégie. Ils élaborent de nouveaux outils qui sont destinés à aider les entreprises dans la planification et l'optimisation de leur politique d'investissements. Les modèles proposés connaissent une large diffusion auprès des entreprises occidentales.

B - L'analyse de l'environnement

Dans les années 1970 et 1980, le management stratégique accorde une importance grandissante à l'analyse de l'environnement, et notamment à

l'étude des pressions concurrentielles qui sont susceptibles d'exercer une influence sur la performance des entreprises. Au début de la décennie 1980, M. E. Porter, professeur à la Harvard Business School, enrichit l'analyse concurrentielle en « important » les concepts de l'économie industrielle dans le champ du management stratégique.

C - L'enrichissement de la réflexion stratégique

Depuis les années 1990, la réflexion stratégique s'est enrichie et le management stratégique a pris des formes variées. Le management stratégique tente dès lors de concilier des approches qui privilégient l'analyse du marché et de l'environnement avec des approches qui se focalisent sur des thématiques comme les ressources, les compétences, l'innovation et l'apprentissage.

PARTIE I

LES FONDEMENTS DU MANAGEMENT STRATÉGIQUE



LA THÉORIE DES COÛTS DE TRANSACTION

La théorie des coûts de transaction appartient au champ de la théorie de la firme : elle considère la firme comme un noeud de contrats et met l'accent sur les relations d'échange. Le modèle transactionnel s'inscrit dans le courant néo-institutionnaliste dont l'objectif est d'étudier les institutions de la société et plus particulièrement celle de la firme. La théorie permet notamment d'étudier la gouvernance des relations contractuelles. Le choix de différentes formes d'organisation (governance structures) est expliqué par le principe d'efficience : il dépend de la combinaison des coûts de transaction et des coûts de production.

I - LE CONCEPT DES COÛTS DE TRANSACTION

Le concept des coûts de transaction a été introduit par R. H. Coase en 1937 avant d'être approfondi et enrichi par O. E. Williamson (1975, 1985, 1991).

A - La transaction

Deux agents opèrent une transaction dès lors qu'ils spécifient contractuellement la date et le lieu d'échange d'un bien particulier.

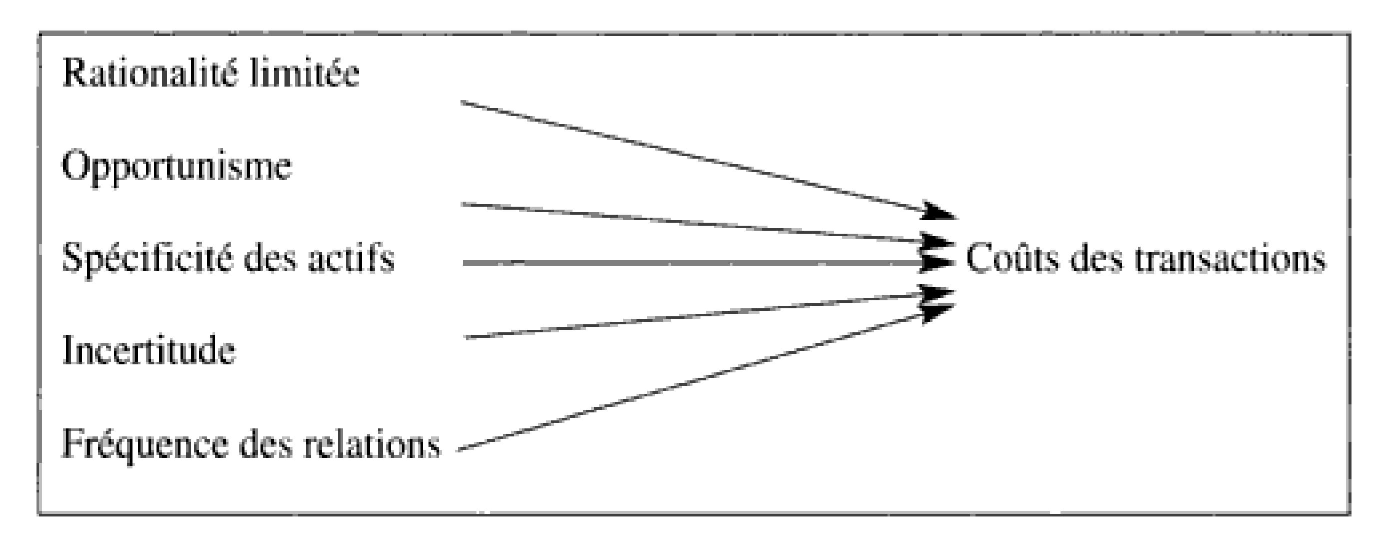
B - Les coûts de transaction

Les coûts de transaction désignent le prix du face à face entre deux agents économiques, individuels ou collectifs. Ils se distinguent des coûts rattachés à la production (par exemple, les coûts de livraison) et intègrent uniquement les ressources utilisées pour négocier, conclure et suivre le contrat qui porte sur le transfert des droits de propriété d'un individu à un autre ou d'une organisation à une autre. Ils sont étroitement liés à la méthode retenue pour l'allocation des ressources et peuvent intervenir *ex ante* (avant l'établissement du contrat) ou *ex post* (après la signature du contrat).

II - LA FORMATION DES COÛTS DE TRANSACTION

Le corpus théorique développé par Williamson (1975, 1985, 1991) est fondé sur deux hypothèses de comportement des agents économiques : le principe de rationalité limitée et l'opportunisme. La nature des transactions est appréhendée à partir de trois dimensions : la spécificité des actifs, l'incertitude et la fréquence. Ces différents facteurs influencent la formation des coûts de transaction et *in fine* le choix des formes organisationnelles.

Les facteurs de formation des coûts de transaction



A - La rationalité limitée

Le principe de rationalité limitée – emprunté à H. Simon – désigne les limites des capacités et des connaissances des individus dans un environnement incertain et complexe. La rationalité limitée des agents a pour conséquence l'impossibilité d'établir des contrats exhaustifs. Les informations dont disposent les agents sont dès lors asymétriques. L'incomplétude des contrats est susceptible de conduire à des comportements opportunistes.

B - L'opportunisme

Les agents peuvent adopter des comportements opportunistes en cherchant leur intérêt personnel et en utilisant à leur avantage la ruse et diverses formes de tricherie. De tels comportements peuvent intervenir avant la passation d'un contrat (opportunisme *ex ante*) ou durant la phase d'exécution du contrat (opportunisme *ex post*). Le risque d'opportunisme s'accentue dès lors que le nombre de participants au marché est faible et limite leur substituabilité. Les comportements opportunistes des acteurs peuvent se manifester à travers trois formes : « le risque moral », « la sélection adverse » et « le hold-up ».

1. « Le risque moral »

« Le risque moral » résulte d'une action qui est menée par un agent décentralisé et qui est ignorée par l'opérateur central. Ainsi, après la signature du contrat, un agent peut ne pas respecter ses engagements, notamment lorsqu'il sait que le contrôle de son comportement par le partenaire s'avère coûteux, voire impossible.

2. « La sélection adverse »

« La sélection adverse » découle d'une information cachée et donc d'une méconnaissance de la part d'une des parties. En effet, les partenaires ne disposent pas du même niveau de connaissance et de compétence pour évaluer la pertinence d'une action ou d'une décision réalisée dans le cadre de la transaction.

3. Le hold-up

Le *hold-up* désigne un comportement différent de ce qui avait été prévu initialement par les acteurs. Dans ce cas, un acteur peut tirer profit d'un avantage qui ne lui était pas destiné.

C - La nature des transactions

Pour appréhender la nature des transactions, Williamson (1975, 1985, 1991) retient trois dimensions : la spécificité des actifs, l'incertitude et la fréquence.

1. La spécificité des actifs

Des actifs sont considérés comme spécifiques quand les investissements durables effectués pour supporter des transactions particulières ont une valeur inférieure dans d'autres emplois que dans l'usage particulier pour lequel ils ont été prévus. Les actifs spécifiques peuvent prendre la forme d'actifs localisés (actifs qui ne peuvent être déplacés sans d'importants coûts de relocalisation), d'actifs physiques (équipements conçus pour une transaction particulière et difficilement redéployables), d'actifs humains (savoir-faire acquis durant l'exécution du contrat et difficilement redéployables) et d'actifs « dédiés » (investissements destinés à un partenaire exclusif).

2. L'incertitude

L'incertitude est imputable aux actions opportunistes des agents (incertitude comportementale) et aux perturbations dans l'environnement (incertitude environnementale).

3. La fréquence

La fréquence des relations contractuelles peut être unique, occasionnelle ou récurrente. Si elle est unique, il convient de recourir aux relations marchandes.

III - LE CHOIX DES FORMES D'ORGANISATION

Dans son ouvrage de 1975, Williamson retient la dichotomie marché-hiérarchie, mais dans ses travaux ultérieurs, il atténue cette bipolarité et prend en compte l'existence de formes intermédiaires d'organisation (Williamson, 1985, 1991).

A - La dichotomie marché-hiérarchie

Coase (1937) postule que le marché et la firme (la hiérarchie) constituent deux modes alternatifs de coordination des activités économiques. L'auteur explique l'émergence de la firme par les coûts de transaction qu'elle permet d'économiser par rapport à une organisation de la production par le marché. Si une internalisation des transactions permet d'éviter les coûts engendrés par un recours au marché et donc au mécanisme des prix, elle entraîne aussi des coûts d'organisation interne susceptibles d'augmenter avec la taille de la firme. Le choix entre coordination marchande et coordination interne dépend du coût d'une transaction supplémentaire par le marché et du coût d'organisation interne de la même transaction. Une firme atteint une taille optimale dès lors que les coûts d'organisation de transactions supplémentaires en son sein deviennent égaux au coût de réalisation de cette même transaction par le biais d'un échange sur le marché, ou aux coûts d'organisation dans une autre entreprise.

B - Le marché, la hiérarchie et les formes intermédiaires d'organisation

Williamson (1985) élabore une typologie de différentes structures de gouvernance. Cette typologie est fondée sur une distinction empruntée à Macneil entre trois types de contrats : le contrat classique, le contrat néo-classique et le contrat personnalisé. Parfaitement délimité, le contrat classique prévoit toutes les éventualités et ne prend pas en compte l'identité des parties : il s'applique à des transactions ponctuelles. Le contrat néo-classique régit des relations à long terme soumises à une forte incertitude : l'ensemble des événements ne peut être prévu à l'avance et il convient de recourir à l'arbitrage d'un tiers. Enfin, le contrat personnalisé s'impose lorsque les relations sont à la fois durables et complexes : l'identité des parties est importante et les rapports sont réglés, outre par le contrat initial (s'il existe), par des normes qui se construisent progressivement.

Williamson (1985) distingue quatre formes d'organisation : la structure de marché, la structure trilatérale, la structure bilatérale et la structure unifiée. Comme en l'absence d'incertitude le marché reste la forme d'organisation la plus efficiente, Williamson émet l'hypothèse d'un degré moyen d'incertitude.

Le choix des formes d'organisation avec un degré moyen d'incertitude

Forme organisationnelle	Marché	Structure trilatérale	Structure bilatérale	Structure unifiée
Fréquence occasionnelle	(X)	X		
Fréquence récurrente	(X)		X	X
Actifs non-spécifiques	X			
Actifs moyennement spécifiques		(X)	X	
Actifs idiosyncrasiques		(X)		X

1. Le marché

Dans le cas où les actifs sont non-spécifiques, le marché (contrat classique) demeure la structure organisationnelle la plus avantageuse, que les transactions soient occasionnelles ou fréquentes.

2. La structure trilatérale

Lorsque les actifs sont spécifiques et les transactions occasionnelles, une structure trilatérale avec arbitrage d'un tiers (contrat néo-classique) paraît suffisante, que les investissements soient moyennement spécifiques ou idiosyncrasiques.

3. La structure bilatérale

Lorsque les investissements sont moyennement spécifiques et les transactions récurrentes, il est préférable de recourir à une structure bilatérale (contrat personnalisé) où chaque partie conserve son autonomie.

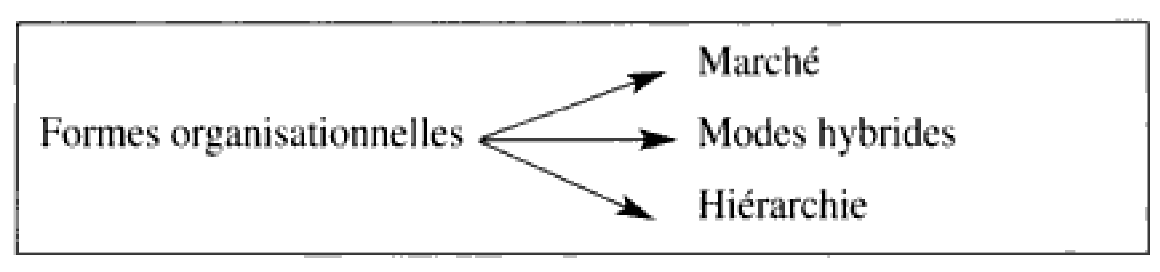
4. La structure unifiée (hiérarchie)

Lorsque des investissements idiosyncrasiques se combinent à une forte fréquence des transactions, il convient de choisir une structure unifiée (internalisation – contrat personnalisé). Dans ce dernier cas, l'entreprise peut soit créer en son sein une nouvelle division chargée de réaliser le bien, soit prendre le contrôle d'une firme avec laquelle elle réalisait la transaction.

Suite aux critiques formulées par d'autres auteurs concernant la place insuffisante attribuée aux formes hybrides, Williamson (1991) distingue désormais explicitement trois formes d'organisation économique : le marché, les modes hybrides et la hiérarchie.

La comparaison des trois structures organisationnelles montre que le marché et la hiérarchie constituent deux formes opposées et que les modes hybrides occupent une place intermédiaire.

Les principales formes d'organisation économique



Williamson (1991) souligne également le caractère évolutif des différents arrangements institutionnels. Ainsi, les acteurs peuvent bénéficier d'économies de coûts de transaction en alignant les structures de gouvernance en fonction de la spécificité des actifs. L'auteur préconise de maintenir, dans un premier temps, des relations marchandes. Lorsque la spécificité des actifs s'accentue, les coûts associés à cette structure de gouvernance augmentent et il convient de passer à des modes hybrides. Au fur et à mesure que le degré de spécificité des actifs s'élève, « les coûts de gouvernance » deviennent à nouveau plus importants et il est préférable de procéder à une intégration. Selon le degré de spécificité des actifs, l'acteur peut faire évoluer la structure dans un sens ou dans un autre.

IV - LES PRINCIPAUX APPORTS ET LIMITES

A - Les principaux apports

La théorie des coûts de transaction fournit des interprétations puissantes concernant le choix entre des relations marchandes, des modes hybrides et la hiérarchie (internalisation). Elle explique le recours des entreprises aux différentes formes d'organisation dans une perspective de minimisation des coûts.

B - Les principales limites

Toutefois, l'approche transactionnelle ne permet pas d'expliquer le choix entre différentes modalités de réalisation de chaque forme d'organisation, par exemple entre un développement interne et une opération de fusion-acquisition. Par ailleurs, l'argumentation est focalisée sur les relations d'échange et plus particulièrement sur l'intégration verticale (relation de type fournisseur-client) qui ne représente qu'une des voies de développement que peuvent emprunter les entreprises (*cf.* fiche 27). Enfin, l'hypothèse de comportements systématiquement opportunistes s'oppose au concept de confiance qui joue pourtant un rôle majeur dans les relations d'affaires (Allix-Desfautaux et Joffre, 1997 ; Coriat et Weinstein, 1995 ; Joffre, 1999).



LA THÉORIE ÉVOLUTIONNISTE

La théorie évolutionniste conçoit la firme comme un lieu d'apprentissage et de routines (Nelson et Winter, 1982). Les organisations seraient capables d'apprendre au cours de leurs interactions, pour adapter leurs comportements. Les théoriciens du courant évolutionniste considèrent les compétences organisationnelles comme des actifs spécifiques. Ces compétences reflètent l'efficacité d'une firme dans les procédures de résolution de problèmes. L'accent est mis sur les relations de production plutôt que sur les relations d'échange (Dosi, Teece et Winter, 1990).

En faisant référence aux modèles biologiques, le courant évolutionniste considère que, pour comprendre l'évolution des organisations, il faut étudier leurs structures. L'évolution des organisations résulterait ainsi de deux types de processus, l'interaction et la réplication, qui agissent sur deux types d'entités, les entités écologiques et les entités généalogiques, ceci à différents niveaux organisationnels. Les entités écologiques concernent la structure et l'intégration des systèmes organisationnels ainsi que leurs interactions mutuelles, les entités généalogiques se réfèrent à la conservation et au transfert de savoirs et de compétences (Baum et Singh, 1994).

I - L'APPRENTISSAGE

A - Définition

Dans la théorie évolutionniste, l'apprentissage est défini comme « un processus par lequel la répétition et l'expérimentation font que des tâches sont effectuées mieux et plus vite et que de nouvelles opportunités de production sont identifiées » (Dosi, Teece et Winter, 1990, p. 242-243).

B - Caractéristiques de l'apprentissage

L'apprentissage possède cinq caractéristiques fondamentales (Dosi, Teece et Winter, 1990) :

– L'apprentissage est cumulatif : ce qui est appris dans une période s'appuie sur ce qui a été appris au cours des périodes antérieures.

– L'apprentissage global implique des compétences davantage organisationnelles qu'individuelles, car la valeur des compétences individuelles dépend de leur emploi dans des montages organisationnels particuliers.

– La connaissance engendrée par l'apprentissage réside dans des « routines » organisationnelles. Les routines sont des modèles d'interactions qui constituent des solutions efficaces à des problèmes particuliers. En raison de la complexité des interactions, les routines ne peuvent être pleinement codifiées et ont donc une forte dimension tacite.

– Les routines peuvent être « statiques » ou « dynamiques ». Les routines statiques se réfèrent à la capacité de reproduire certaines tâches effectuées antérieurement, tandis que les routines dynamiques sont orientées vers de nouveaux apprentissages.

– En raison de leur forte dimension tacite, les routines ne sont pas faciles à imiter. Elles contribuent aux compétences et aux capacités qui sont spécifiques à chaque firme. Ces capacités permettent de différencier les firmes les unes des autres et constituent la base des différences dans leurs performances.

II - LES CONNAISSANCES ET LES COMPÉTENCES

A - Taxonomie des connaissances

Winter (1987) propose une taxonomie des connaissances qui oppose les connaissances tacites aux connaissances explicites.

Taxonomie des connaissances



1. Les connaissances tacites

Les connaissances tacites sont difficilement transférables dans la mesure où elles ne peuvent être transmises par codification dans un langage accessible à autrui. Partie intégrante d'un système, elles sont non enseignables, non articulées et non observables en action. Dans les organisations, les connaissances tacites sont incorporées dans la cognition individuelle et les routines organisationnelles.

2. Les connaissances explicites

Les connaissances explicites peuvent être facilement transférées dans la mesure où elles sont enseignables, articulées et observables en action. Elles sont indépendantes du système auquel elles appartiennent. Dans les organisations, les connaissances explicites sont incorporées dans des produits et des processus spécifiques.

B - Les compétences organisationnelles

Les compétences organisationnelles sont créées à travers une interaction continue des connaissances tacites et explicites. Le concept de « spirale de création de compétences » développé par Nonaka (1994) illustre la dynamique des connaissances qui passent d'un niveau individuel au niveau du groupe pour terminer au niveau organisationnel. Les organisations peuvent ainsi être considérées comme des répertoires de différents types de connaissances (allant des connaissances tacites aux connaissances explicites) localisés à différents niveaux de l'organisation (niveau individuel - groupe - organisation).

« La spirale de création de compétences »



III - LA CRÉATION ET LE TRANSFERT DES COMPÉTENCES

Dans une économie fondée sur la connaissance, la création et le transfert des compétences deviennent essentiels pour la survie et la performance des organisations (Doz et Hamel, 2000).

A - La création de compétences

La création de compétences nouvelles peut être réalisée au sein de l'entreprise, mais aussi par le biais d'une coopération avec d'autres acteurs. Grâce à l'apprentissage organisationnel, l'entreprise peut créer des compétences nouvelles en combinant des compétences existantes.

B - Le transfert des compétences

Les compétences explicites peuvent être facilement échangées ou acquises à travers des relations de marché. À l'inverse, le transfert de compétences tacites suppose l'instauration de relations étroites entre les organisations. En règle générale, le transfert des compétences devient d'autant plus difficile qu'elles sont tacites et qu'elles se situent au niveau organisationnel.

IV - LES PRINCIPAUX APPORTS ET LIMITES

A - Les principaux apports

La théorie évolutionniste postule que les firmes sont dotées de capacités d'apprentissage. Elle propose une typologie de différentes formes de connaissances, allant des connaissances tacites aux connaissances explicites, et contribue à une meilleure compréhension des processus de création et de transfert des compétences. Le courant montre que l'évolution des organisations peut être expliquée par les compétences organisationnelles et les routines qui permettent aux firmes d'affronter leur environnement grâce à la répétition de standards efficaces.

B - Les principales limites

Le modèle évolutionniste est centré sur les propriétés cognitives des individus qui interagissent au sein de la firme. Il ne prend pas en considération le contexte historique et social qui peut pourtant influencer le développement des compétences et des routines, et *in fine* l'évolution des organisations. Par ailleurs, l'approche évolutionniste ignore les conflits d'intérêts qui sont susceptibles d'exister entre différentes parties prenantes, par exemple entre les actionnaires et les dirigeants (*cf.* fiche 11). De même, les notions de contrôle et de commande impliquées par les routines ne sont pas traitées (Coriat et Weinstein, 1995).



L'APPROCHE FONDÉE SUR LES RESSOURCES

L'approche fondée sur les ressources (*resource-based view* - RBV), qui a été développée par Wernerfelt (1984) et par Barney (1991), conçoit la firme comme un ensemble de ressources et de compétences. Elle définit la firme à partir de ce qu'elle est capable de faire. Celle-ci est appréhendée comme l'articulation d'un système d'offres et d'un ensemble de prestations reposant sur la mise en œuvre de ressources (Tywoniak, 1998).

I - LES RESSOURCES, LES COMPÉTENCES ET LES CAPACITÉS

Le cadre théorique proposé permet d'établir une distinction entre les ressources, les compétences et les capacités possédées par l'entreprise.

A - Les ressources

Les ressources peuvent être définies comme les actifs tangibles et intangibles associés de manière semi-permanente à la firme (Wernerfelt, 1984) : par exemple, l'équipement productif, le savoir-faire des salariés, le capital, les brevets, les marques.

B - Les compétences

Les compétences désignent la capacité à déployer les ressources pour atteindre un objectif fixé. Pour réaliser une tâche ou une activité, il est ainsi nécessaire de combiner différents types de ressources : les compétences peuvent être considérées comme « des savoir-faire en action » (Prahalad et Hamel, 1990).

C - Les capacités

Les capacités correspondent à des configurations particulières de ressources et de compétences, permettant à la firme de faire face aux changements de l'environnement. Pour développer des capacités, l'entreprise doit intégrer, construire voire reconfigurer des ressources et des compétences (Arrègle et Quélin, 2001).

II - LES HYPOTHESES FONDAMENTALES

L'approche fondée sur les ressources s'appuie sur trois hypothèses fondamentales : l'efficience, l'hétérogénéité des entreprises et la faible mobilité des ressources (Arrègle et Quélin, 2001).

1. L'efficience

Les différences de performances entre les entreprises viennent exclusivement de différences de positionnements concurrentiels qui s'expliquent par des ressources différentes déployées par les concurrents. Un positionnement concurrentiel original suppose la possession de ressources uniques. La réalisation d'une meilleure performance provient ainsi de la firme et de ses ressources.

2. L'hétérogénéité des entreprises

Les entreprises appartenant à un même secteur d'activité sont hétérogènes : elles possèdent des ressources différentes.

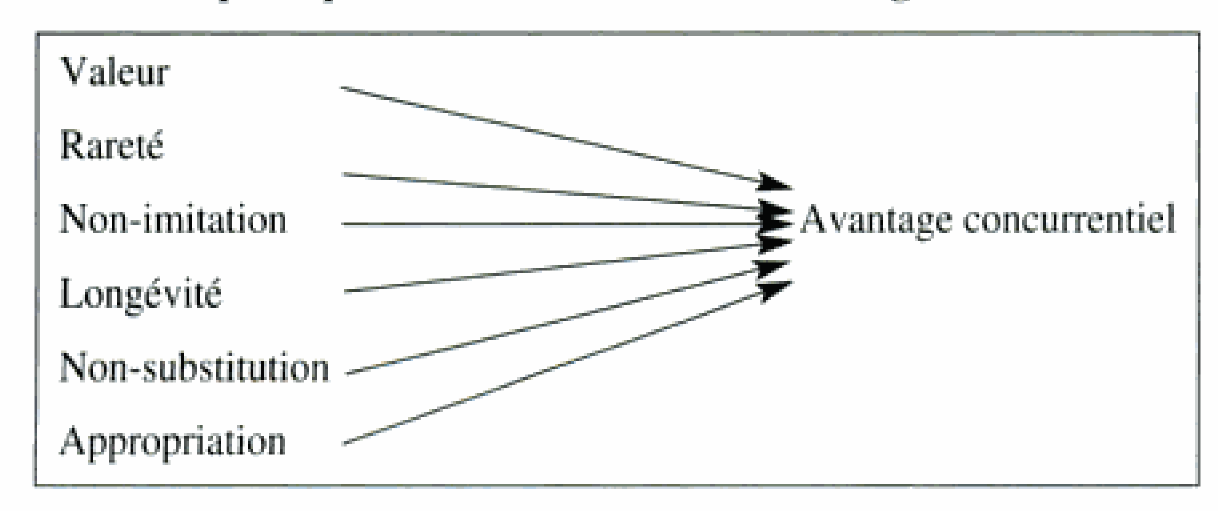
3. La faible mobilité des ressources

Les ressources sont faiblement mobiles : il est dès lors difficile d'imiter ou de s'approprier les ressources possédées par un concurrent.

III - LA CONSTRUCTION D'UN AVANTAGE CONCURRENTIEL

Dans l'approche fondée sur les ressources, la construction d'un avantage concurrentiel doit s'appuyer sur une valorisation supérieure des ressources possédées par l'entreprise. Pour contribuer au développement d'un avantage concurrentiel durable, une ressource ou une compétence doit respecter six conditions : la valeur, la rareté, la non-imitation, la longévité, la non-substitution et l'appropriation (Tywoniak, 1998).

Les conditions requises pour la construction d'un avantage concurrentiel



1. La valeur

La ressource ou la compétence doit avoir de la valeur pour l'entreprise, seule ou en combinaison avec d'autres ressources ou compétences : elle doit lui permettre de profiter d'une opportunité de marché, de neutraliser une menace de l'environnement, d'accéder à un grand nombre de marchés ou d'apporter une contribution significative à la valeur du produit final pour le client.

2. La rareté

La ressource doit être rare : seulement un nombre limité de firmes peut y avoir accès, idéalement une seule. Si la ressource n'est pas unique, sa rareté peut être renforcée par le fait que sa transférabilité soit incertaine.

3. La non-imitation

La ressource ou la compétence doit être difficilement imitable afin d'empêcher les concurrents de répliquer la stratégie poursuivie.

4. La longévité

De manière générale, les compétences sont plus durables que les ressources. La longévité d'une ressource dépend de facteurs tels que la durée du cycle d'innovation technologique et la fréquence de nouveaux entrants dans l'activité.

5. La non-substitution

La ressource ne doit pas avoir de substituts facilement accessibles afin de conserver sa valeur.

6. L'appropriation

Il est important que l'entreprise s'approprie les ressources et les compétences qu'elle possède : elle doit organiser sa structure et ses processus afin de réaliser la valeur potentielle de ses ressources et compétences.

IV - LES PRINCIPAUX APPORTS ET LIMITES

A - Les principaux apports

L'approche fondée sur les ressources met l'accent sur la dimension interne : la firme est considérée comme un lieu de coordination et d'intégration de ressources (Arrègle et Quélin, 2001). Le modèle autorise une représentation plus réaliste de l'entreprise. L'affirmation du caractère

unique de chaque entreprise conduit à des analyses plus riches. Elle permet d'examiner les processus au sein de l'entreprise et de tenir compte de la liberté d'action des dirigeants (Tywoniak, 1998).

B - Les principales limites

En revanche, les concepts mobilisés sont difficilement observables et mesurables. Par ailleurs, l'approche ne se focalise que sur des ressources qui permettent de construire un avantage concurrentiel (Arrègle et Quélin, 2001). Les analyses préconisées dépendent du contexte concurrentiel, et le pouvoir prescriptif du modèle paraît limité (Tywoniak, 1998).

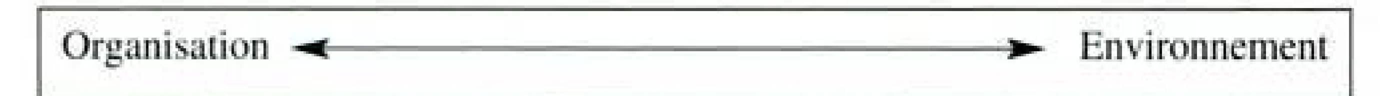


LE MODÈLE DE DÉPENDANCE DES RESSOURCES

Le modèle de dépendance des ressources développé par Pfeffer et Salancik (1978) appartient à la théorie des organisations, et plus particulièrement à l'école du contrôle externe de l'organisation par l'environnement. Le cadre conceptuel proposé est fondé sur une proposition principale : la pérennité d'une organisation dépend de son aptitude à acquérir et à maintenir les ressources nécessaires à sa survie.

En tant que systèmes ouverts, les organisations sont amenées à interagir avec d'autres éléments de leur environnement pour obtenir ces ressources. Elles ne sont pas autonomes, mais contraintes par un réseau d'interdépendances avec d'autres acteurs. Les organisations peuvent décider de s'adapter aux conditions de leur environnement, mais aussi tenter de modifier leur environnement (Pfeffer, 1988).

La relation entre l'organisation et l'environnement



I - L'ENVIRONNEMENT D'UNE ORGANISATION

A - Définition

L'environnement comprend tout événement qui influe sur les activités et les résultats d'une organisation et qui est effectivement perçu par cette dernière. Il est défini à partir de trois dimensions (Pfeffer et Salancik, 1978) :

- le système composé d'individus et d'organisations liés les uns par rapport aux autres et liés à l'organisation pivot par les transactions de cette même organisation ;
- le groupe d'individus et d'organisations avec lesquels l'organisation interagit de manière directe ;
- l'environnement représenté (*enacted*) qui correspond au degré de perception et de représentation de l'environnement par l'organisation.

B - Caractéristiques

L'environnement n'est pas une réalité objective, mais créée à travers des processus d'attention et d'interprétation. Toutefois, c'est le contexte qui



contraint les comportements des acteurs, réduisant l'impact que peuvent avoir les dirigeants sur les activités et la performance de l'organisation.

II - L'INTERDÉPENDANCE DES ORGANISATIONS

Pfeffer et Salancik (1978) considèrent que l'interdépendance des organisations existe dès lors qu'un acteur ne contrôle pas complètement les conditions nécessaires à la réalisation d'une action ou du résultat souhaité de l'action.

A - Les différentes formes d'interdépendance

Les auteurs distinguent deux formes d'interdépendance : l'interdépendance concurrentielle et l'interdépendance symbiotique.

1. L'interdépendance concurrentielle

L'interdépendance concurrentielle concerne des situations où les organisations se concurrencent sur les mêmes marchés (concurrents directs).

2. L'interdépendance symbiotique

L'interdépendance symbiotique désigne la dépendance mutuelle entre organisations reliées verticalement dans le processus de production (relation de type fournisseur - client).

B - Le degré d'interdépendance

Le degré d'interdépendance est lié à la disponibilité des ressources et aux interconnexions des organisations. L'interdépendance des acteurs paraît d'autant plus forte que les ressources sont rares et que les organisations sont liées les unes par rapport aux autres. Une forte interdépendance est susceptible de générer des conflits entre acteurs. Le risque de conflits est réduit lorsque les ressources sont abondantes et lorsque le pouvoir et l'autorité dans l'environnement sont concentrés (en raison du nombre limité d'unités à coordonner).

La conséquence majeure de l'interdépendance des acteurs et de l'existence de conflits est l'incertitude. Définie comme le degré auquel les états futurs ne peuvent être anticipés ou ne sont prévisibles, l'incertitude est perçue comme le résultat d'aspects plus fondamentaux de l'environnement (relations entre les acteurs, caractéristiques structurelles de l'environnement).

III - LA GESTION DE L'INTERDÉPENDANCE ORGANISATIONNELLE

Pour gérer l'interdépendance organisationnelle, une organisation a la possibilité d'emprunter trois voies principales : augmenter le contrôle de l'environnement, négocier l'environnement et créer un contexte plus favorable (Pfeffer et Salancik, 1978).

A - Augmenter le contrôle de l'environnement

L'organisation peut modifier sa dépendance vis-à-vis d'autres organisations en cherchant à contrôler des éléments de son environnement. Les opérations de croissance externe (*cf.* fiche 31) telles que les absorptions et les investissements directs dans le capital d'autres acteurs permettent ainsi d'augmenter le contrôle sur l'environnement.

B - Négocier l'environnement

Lorsqu'une organisation ne dispose pas de ressources suffisantes pour procéder à des absorptions ou lorsque ces stratégies ne sont pas autorisées, elle peut négocier son environnement en créant des structures collectives avec d'autres acteurs. Celles-ci couvrent une grande variété de liaisons inter-firmes allant des accords tacites (normes sociales) à des accords plus ou moins explicites (sociétés communes, associations de commerce, cartels, etc.).

C - Créer un contexte plus favorable

Lorsque l'interdépendance ne peut être gérée à travers des absorptions ou des mécanismes de coordination, les acteurs peuvent tenter de créer un contexte plus favorable à travers des activités politiques (par exemple, le *lobbying*). Ces interventions auprès des autorités publiques visent à modifier le contexte dans lequel opèrent les organisations (valeurs sociales, lois, etc.).

IV - LES PRINCIPAUX APPORTS ET LIMITES

A - Les principaux apports

Le modèle de dépendance des ressources permet de mieux comprendre la relation entre l'organisation et l'environnement. Il met en relief

l'interdépendance des acteurs et explique les voies qui permettent de gérer cette interdépendance. Pfeffer et Salancik (1978) montrent que l'interdépendance des acteurs détermine la propension des firmes à s'associer : plus elle devient forte, plus les firmes ont tendance à sceller des accords entre elles. Une forte interdépendance concurrentielle stimule des associations entre concurrents, tandis qu'une forte interdépendance symbiotique incite les firmes à établir des liens en amont et en aval. Les développements proposés sont illustrés à l'aide d'investigations empiriques portant sur les sociétés communes (*cf.* fiche 32) et les fusions-acquisitions (*cf.* fiche 42).

B - Les principales limites

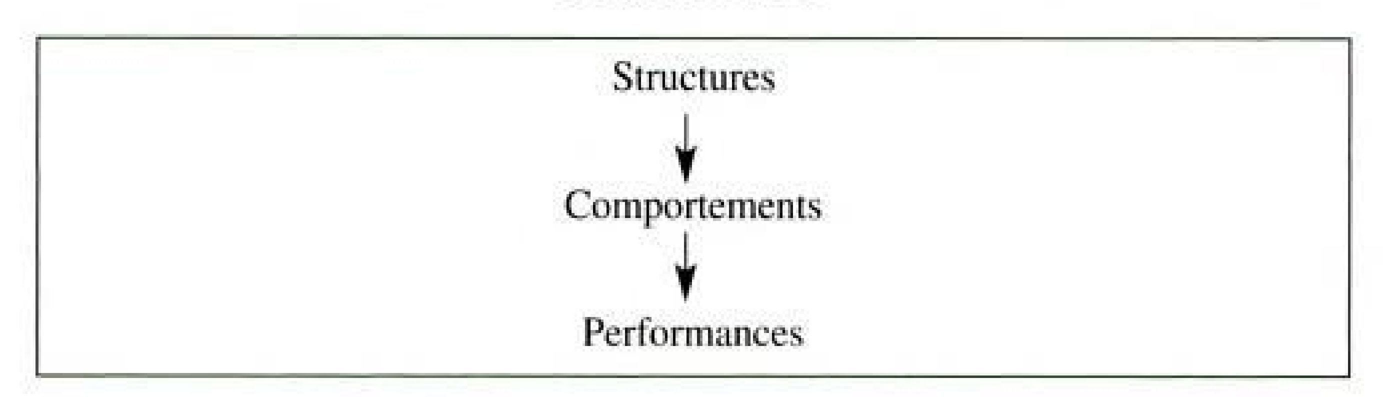
Le modèle de dépendance des ressources se focalise sur les relations de la firme à son environnement, mais il ne considère pas les relations qui s'établissent à l'intérieur d'une organisation et qui peuvent également influencer les voies de développement empruntées.



LE MODÈLE SCP

Le modèle SCP – structures, comportements, performances – a profondément marqué le champ du management stratégique. Selon ce triptyque qui trouve son origine dans l'économie industrielle, ce sont les structures des marchés qui expliquent les comportements des acteurs et *in fine* les performances des entreprises.

Le modèle SCP



I - LES ORIGINES DU MODÈLE

Le modèle original développé par E. Mason part des structures de marché pour aboutir aux performances par l'intermédiaire des comportements. La chaîne de causalité envisagée est univoque, et les comportements des acteurs jouent un rôle secondaire. À travers leurs actions, les firmes se contentent de s'adapter à leur environnement concurrentiel et ne cherchent pas à le modifier. Depuis les années 1970, la discipline industrielle accorde une place grandissante aux comportements des firmes et reconnaît les interactions des trois variables (Rainelli, 2007).

1. Les structures

Les structures correspondent aux caractéristiques des marchés dans lesquels les entreprises sont insérées.

2. Les comportements

Les structures influencent les comportements qui désignent la manière dont les entreprises agissent sur les marchés sur lesquels elles opèrent.

3. Les performances

Les performances s'expliquent par les comportements adoptés par les acteurs, qui sont déterminés par les structures des marchés.

II - LE TRIPTYQUE EN MANAGEMENT STRATÉGIQUE

Le triptyque proposé par l'économie industrielle a été introduit dans le champ du management stratégique par M. E. Porter. L'auteur conçoit les structures comme un ensemble de forces concurrentielles et considère que les entreprises peuvent maximiser leurs profits en optimisant leur position concurrentielle (Porter, 1982).

A - Les forces concurrentielles

Dans la perspective développée par Porter (1982), la structure des marchés est essentiellement déterminée par cinq forces concurrentielles : la rivalité entre concurrents existants, la menace d'entrée de nouveaux concurrents, la menace de l'arrivée de produits et de services de substitution, la position de force des fournisseurs et la position de force des clients (*cf.* fiche 15).

B - Les manœuvres stratégiques

L'objectif de la stratégie consiste à identifier une position optimale dans l'industrie à partir de laquelle une firme peut se défendre contre les forces de la concurrence ou les influencer en sa faveur. Une stratégie efficace comporte des manoeuvres offensives et défensives qui visent à mettre la firme dans une situation tenable à l'égard des cinq forces concurrentielles. Les manoeuvres offensives sont destinées à améliorer la position de la firme, les manoeuvres défensives sont destinées à dissuader les concurrents d'entreprendre des actions indésirables (Porter, 1982).

C - La maximisation des profits

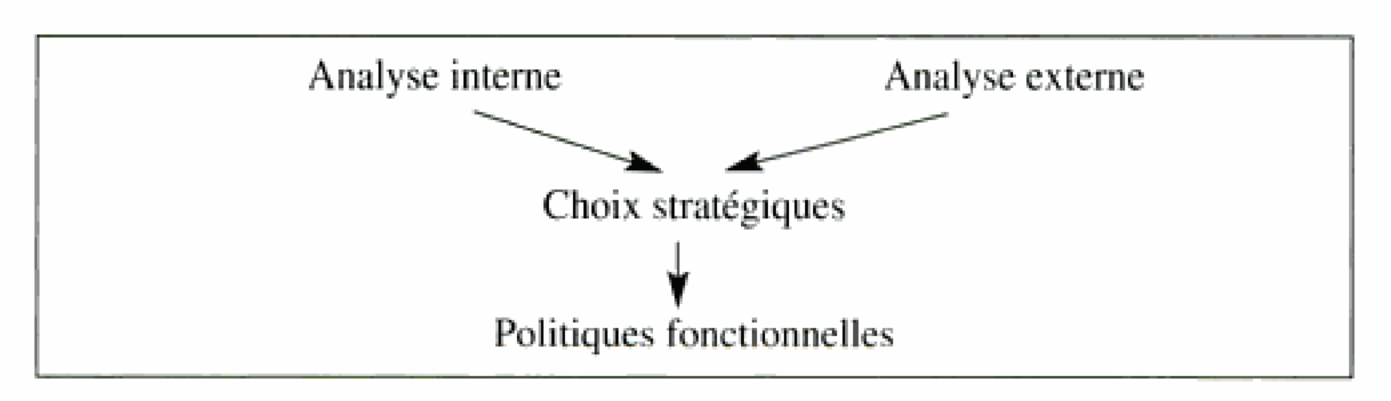
Porter (1982) considère que les entreprises fonctionnent selon un mode de maximisation des profits qui sont obtenus par l'optimisation de leur position concurrentielle.



LE MODÈLE LCAG

Le modèle LCAG, développé par quatre professeurs de la Harvard Business School, Learned, Christensen, Andrews et Guth (1965) (*cf.* fiche 3), préconise d'établir une analyse interne et externe avant d'effectuer les choix stratégiques et de définir les politiques fonctionnelles.

Le modèle LCAG



I - L'ANALYSE INTERNE ET EXTERNE

Selon le modèle LCAG, l'entreprise doit, dans un premier temps, confronter ses forces et ses faiblesses aux opportunités et aux menaces de l'environnement. Cette analyse peut être présentée sous forme de deux tableaux récapitulatifs, l'un consacré à l'analyse interne et l'autre à l'analyse externe. L'ensemble constitué par ces deux tableaux est fréquemment désigné par le terme d'analyse SWOT (*Strengths/Weaknesses, Opportunities/Threats*).

A - L'analyse interne

Pour identifier ses points forts et faibles, l'entreprise doit réaliser une analyse interne. Il convient notamment d'examiner les ressources de l'entreprise, ses activités et ses performances.

1. Les forces

Les forces correspondent aux facteurs qui permettent à l'entreprise de mieux réussir que ses concurrents.

Par exemple, la valeur d'une marque peut représenter une force importante pour une entreprise. En 2006, la valeur de la marque Coca-Cola est ainsi estimée à 67 milliards de dollars (Interbrand,

2006). Le fait que Coca-Cola constitue, depuis de nombreuses années, la première marque à l'échelle mondiale favorise incontestablement le développement de l'entreprise.

2. Les faiblesses

Les faiblesses désignent les domaines où l'entreprise est susceptible d'afficher des difficultés par rapport à la concurrence.

Par exemple, la localisation géographique du parc de loisirs du Futuroscope peut être considérée comme une faiblesse. L'éloignement de Poitiers, malgré la présence d'une ligne TGV, des grandes agglomérations françaises peut constituer un frein pour les consommateurs potentiels, d'autant plus que les deux principaux parcs concurrents (Disnleyland Resort Paris et Parc Astérix) sont localisés à proximité de Paris.

B - L'analyse externe

L'analyse externe vise à détecter les opportunités et les menaces de l'environnement. Elle porte sur l'environnement général (environnement démographique, économique, institutionnel, naturel, technologique, culturel) (*cf.* fiche 14) et l'univers concurrentiel (*cf.* fiche 15) de l'entreprise.

1. Les opportunités

Les opportunités correspondent à des tendances favorables qui ouvrent de nouvelles perspectives de développement dont l'entreprise pourrait tirer profit.

Par exemple, l'ouverture et le taux de croissance élevé du marché chinois constituent des opportunités de développement intéressantes pour les entreprises occidentales. Le groupe Carrefour a ainsi choisi de développer ses activités en Chine : il possède désormais une centaine d'hypermarchés dans le pays.

2. Les menaces

Les menaces désignent des problèmes posés par une transformation de l'environnement qui, en l'absence d'une réponse stratégique appropriée, peuvent détériorer la position de l'entreprise.

Par exemple, le développement des compagnies aériennes « low-cost » *constitue une menace importante pour les compagnies comme Air France-KLM, British Airways et Lufthansa. Le groupe Air France-KLM a récemment réagi à cette menace en lançant la compagnie* « low cost » *Transavia dont il détient 60 % du capital.*

II - LES CHOIX STRATÉGIQUES

L'entreprise doit s'appuyer sur l'analyse interne et externe réalisée pour prendre des décisions stratégiques. Elle doit déterminer les domaines d'activité stratégique (*cf.* fiche 17) qu'elle envisage de maintenir, de développer et d'abandonner avant de choisir les voies de réalisation des activités sélectionnées (par exemple, création d'une filiale, constitution d'une société commune).

III - LES POLITIQUES FONCTIONNELLES

À partir des choix stratégiques effectués, l'entreprise peut ensuite décliner les différentes politiques fonctionnelles : recherche et développement, production, marketing, finance, ressources humaines, etc.



STRATÉGIE PLANIFIÉE VS. STRATÉGIE ÉMERGENTE

Les débats sur la formation de la stratégie sont caractérisés par la dialectique entre la stratégie planifiée et la stratégie émergente (Ansoff, 1965 ; Mintzberg, 1994).

I - LA STRATÉGIE PLANIFIÉE

La conception classique de la stratégie met l'accent sur la planification des activités. Elle reflète une vision déterministe et projective qui a profondément marqué le champ du management stratégique. L'ouvrage *Corporate Strategy* écrit par I. Ansoff en 1965 (*cf.* fiche 3), le modèle SCP (*cf.* fiche 8) et le modèle LCAG (*cf.* fiche 9) s'inscrivent dans cette perspective. Pendant plusieurs décennies, la démarche stratégique consistait principalement à définir un plan stratégique et des programmes de mise en œuvre (Martinet, 2001).

A - L'élaboration du plan stratégique

Le plan stratégique détaille les voies de développement que l'entreprise souhaite emprunter et les moyens qui seront mobilisés pour y parvenir. Si, durant la période 1945-1965, le plan stratégique portait sur une période allant de cinq à dix ans (planification à long terme), la durée du plan stratégique a ensuite été réduite à trois voire cinq ans.

B - La mise en œuvre des programmes

Le plan stratégique est formalisé et remplit à la fois des fonctions d'information, de coordination et d'orientation. Il permet une réflexion approfondie sur les voies et les moyens des différentes unités d'une entreprise et une négociation des engagements réciproques avec les niveaux hiérarchiques supérieurs. En instituant un calendrier et des échéances précis pour les programmes développés, la procédure stimule la réflexion stratégique.

II - LA STRATÉGIE ÉMERGENTE

Dans les années 1990, les outils de planification font l'objet de nombreuses critiques. Les controverses sont alimentées par le livre *Grandeur et décadence de la planification stratégique* publié par H. Mintzberg (1994).

A - La critique de la planification stratégique

H. Mintzberg (1994) critique les principes sous-jacents de la planification stratégique que sont la prévision, la séparation pensée/action et la formalisation. Il considère qu'il n'est pas possible de prévoir les discontinuités telles que les innovations technologiques et les changements de prix. La séparation pensée/action empêcherait la production d'idées nouvelles et le réajustement des catégories produits/marchés et des structures. Enfin, la formalisation ne permet pas d'appréhender la complexité de la réalité.

B - Le processus de formation de la stratégie

H. Mintzberg (1994) défend l'idée que la stratégie prend forme progressivement dans un flux continu d'actions. Il met en avant le rôle central joué par les dirigeants dans l'élaboration de la stratégie et souligne la nécessité d'assouplir le processus de formation de la stratégie en prenant en considération les apprentissages et les expérimentations.

III - LA FORMATION DE LA STRATÉGIE

Dans la pratique, la stratégie constitue souvent une combinaison d'actions planifiées et d'actions émergentes. Les actions délibérées et planifiées sont induites par la volonté et le choix stratégique. À l'inverse, les actions émergentes sont issues d'initiatives au sein de l'entreprise et d'événements plus ou moins favorables qui se produisent dans l'environnement (Thiétart et Xuereb, 2005).

La formation de la stratégie





LE DIRIGEANT ET LES PARTIES PRENANTES

Les décisions du dirigeant sont susceptibles d'être influencées par les parties prenantes de l'entreprise. La relation entre le dirigeant et les parties prenantes est déterminée par le système de gouvernance.

I - LA GOUVERNANCE DES ENTREPRISES

A - Définition

La gouvernance des entreprises (*corporate governance*) désigne l'ensemble des mécanismes qui ont pour effet de délimiter l'espace discrétionnaire des dirigeants. Ces mécanismes « gouvernent » la conduite des dirigeants et influencent leurs décisions (Charreaux, 1997). Le système de gouvernance joue un rôle déterminant dans toute décision stratégique, car elle influence la latitude des dirigeants à élaborer et à conduire un projet stratégique.

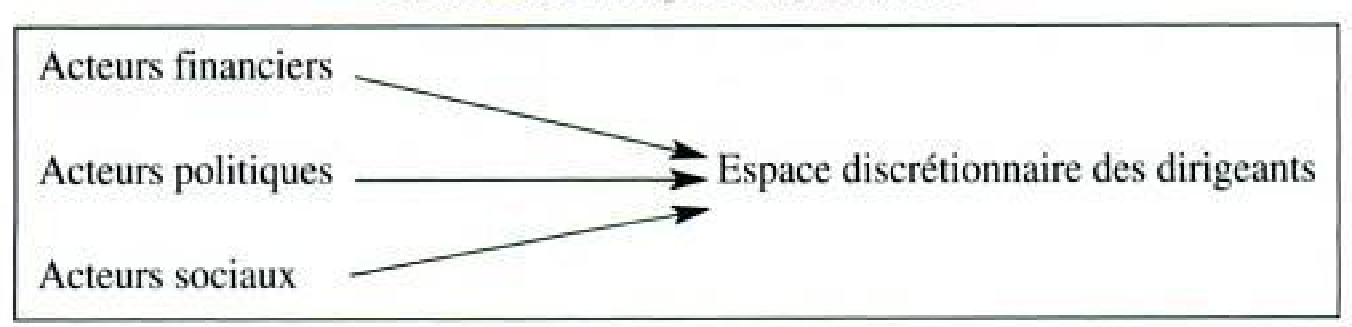
B - Les parties prenantes

Cette définition de la gouvernance tient compte des différentes parties prenantes de l'entreprise, au-delà de la seule relation entre le dirigeant et les actionnaires (*shareholders*). Il s'agit des différentes catégories de partenaires qui sont susceptibles de limiter le pouvoir discrétionnaire des dirigeants et qui peuvent guider le fonctionnement d'une organisation. Ces partenaires sont appelés « stakeholders » (porteurs d'enjeux).

II - LES DIFFÉRENTES CATÉGORIES D'ACTEURS

Les parties prenantes peuvent appartenir à plusieurs catégories d'acteurs : financière, politique et sociale (Koenig, 2004).

L'influence des parties prenantes



A - Les acteurs financiers

Les acteurs de la sphère financière peuvent être représentés par le conseil d'administration, des banques, des analystes financiers et des candidats potentiels à une prise de contrôle. Le conseil d'administration, qui exprime l'intérêt des actionnaires, peut exercer un contrôle sur les dirigeants, par exemple en fixant leur rémunération. Il en va de même pour les banques et les analystes financiers qui disposent généralement d'un accès privilégié aux informations internes. Enfin, les candidats potentiels à une prise de contrôle peuvent constituer un mécanisme de contrôle dans la mesure où ils peuvent décider de nommer une nouvelle équipe dirigeante.

B - Les acteurs politiques

Les autorités politiques déterminent les règles formelles qui régissent le fonctionnement des entreprises, par exemple à travers le droit fiscal et le droit du travail. Ces règles, qui varient suivant les pays, sont susceptibles de délimiter le pouvoir discrétionnaire des dirigeants. Selon le contexte institutionnel, le rôle joué par l'État peut être plus ou moins important.

C - Les acteurs sociaux

Les salariés de l'entreprise peuvent également exercer une influence sur le comportement des dirigeants, notamment à travers les représentations syndicales. Selon les organisations, ils peuvent privilégier différents aspects tels que la performance et la situation des salariés au sein de l'entreprise.

III - LES SYSTÈMES DE GOUVERNANCE NATIONAUX

Les systèmes de gouvernance nationaux déterminent les structures d'incitation et de contrôle des dirigeants. La littérature oppose traditionnellement deux systèmes de gouvernance : le modèle anglo-saxon et le modèle germano-nippon. Le système français est souvent considéré comme un modèle intermédiaire entre les deux systèmes (Albert, 1991 ; Mertens-Santamaria, 1997).

A - Le système de gouvernance anglo-saxon

Le système de gouvernance anglo-saxon est orienté vers les marchés financiers où les acteurs sont instables et recherchent la meilleure performance financière à court terme (capitalisme financier) (*cf.* fiche 12).

B - Le système de gouvernance germano-nippon

Le système de gouvernance germano-nippon est celui d'un capitalisme bancaire stable qui privilégie le long terme. Il est fondé sur une logique de coopération et de partenariat qui se manifeste à plusieurs niveaux : les relations entre les banques et les entreprises, les relations entre les secteurs public et privé, les relations entre les différents partenaires sociaux et les relations entre les entreprises (*cf.* fiche 13).

C - Le système de gouvernance français

Le système de gouvernance français associe les caractéristiques des systèmes anglo-saxon et germano-nippon. Il est marqué par une plus forte influence étatique. Trois domaines d'intervention peuvent être mis en relief : le rôle de l'État dans la structuration de l'appareil productif, le poids étatique dans l'actionnariat des grandes entreprises françaises et l'importance de l'État dans la formation des dirigeants. En France, les dirigeants sont sélectionnés par un système éducatif élitiste, dominé par les « grandes écoles » administratives, scientifiques et commerciales, et de nombreux dirigeants débutent leur carrière dans l'administration publique avant de rejoindre une entreprise privée. Même si son influence a tendance à se réduire, l'État reste un interlocuteur privilégié pour de nombreux dirigeants d'entreprise (Caby, 2005 ; Mayrhofer, 2001).

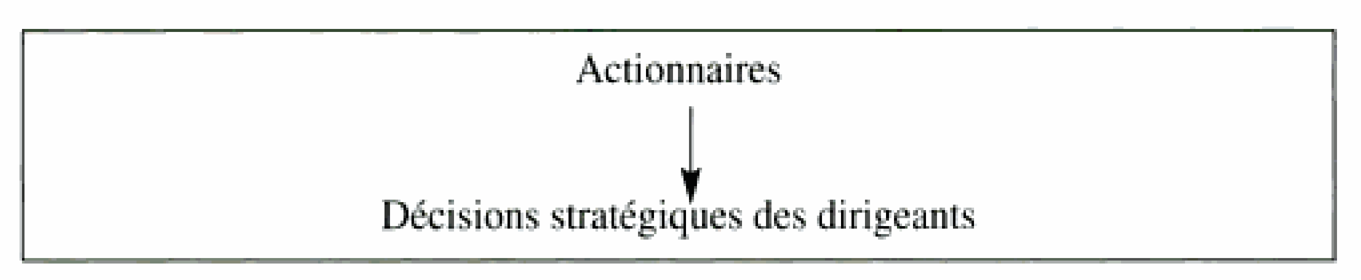
Un exemple est fourni par Louis Gallois qui cumule les fonctions de co-président du groupe EADS et de président d'Airbus : diplômé de l'ENA et d'HEC, il a travaillé dans les cabinets ministériels et dirigé des entreprises publiques comme la Snecma, Aérospatiale et la SNCF avant de rejoindre le groupe EADS.



L'APPROCHE « *SHAREHOLDER* »

L'approche « *shareholder* » prédomine le système de gouvernance anglo-saxon. Les décisions des dirigeants sont principalement influencées par les actionnaires. L'objectif principal consiste à créer de la valeur pour ces actionnaires (Caby, 2005 ; Koenig, 2004).

L'approche « *shareholder* »



I - LA FIRME MANAGÉRIALE

A - Définition

La firme managériale se caractérise par une séparation entre les fonctions de propriété et les fonctions de direction de l'entreprise. Elle est cotée sur les marchés financiers et l'actionnariat est souvent dispersé. La firme managériale constitue la forme dominante aux États-Unis, même si, dans un certain nombre de grandes entreprises américaines, les familles ayant fondé ces entreprises continuent à exercer une influence importante.

B - Mode de fonctionnement

La séparation des fonctions de propriété et de direction est susceptible de conduire à des conflits d'intérêt. En effet, les propriétaires cherchent généralement à maximiser la valeur de marché des fonds propres, alors que les dirigeants sont souvent préoccupés par leur sphère de pouvoir et leur enrichissement personnel. Par conséquent, les propriétaires doivent mettre en place des systèmes de contrôle dans le but de contraindre les dirigeants à se comporter conformément aux intérêts d'un actionnariat dispersé.

II - LA CRÉATION DE LA VALEUR ACTIONNARIALE

L'approche « *shareholder* » est centrée sur la relation entre les actionnaires et les dirigeants.

A - La relation actionnaires-dirigeants

Elle est fondée sur l'idée que les actionnaires constituent les propriétaires exclusifs de l'entreprise. Par conséquent, ils peuvent contribuer de manière significative à la formation de la stratégie.

B - Le conseil d'administration

Les intérêts des actionnaires sont représentés par le conseil d'administration. Il est chargé de nommer les dirigeants, de fixer leur rémunération et de contrôler leurs actions.

III - L'IMPORTANCE DE L'APPROCHE « SHAREHOLDER »

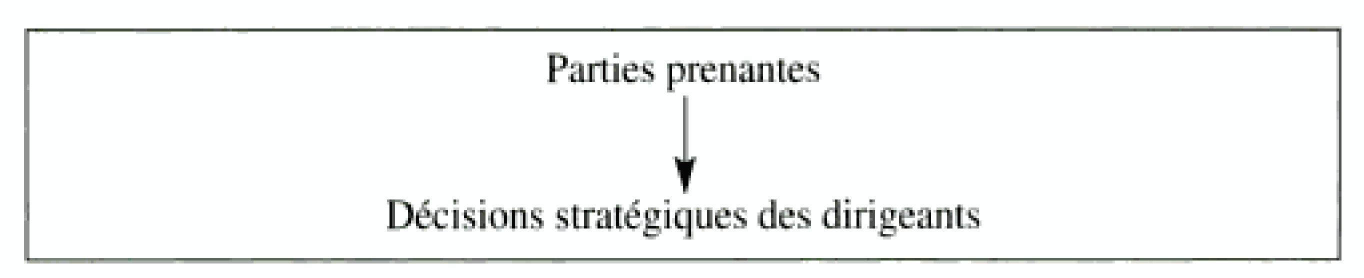
Si l'approche « *shareholder* » a traditionnellement prédominé dans le système de gouvernance anglo-saxon, elle exerce également une influence importante sur d'autres systèmes de gouvernance nationaux. Par exemple, le poids grandissant de l'approche « *shareholder* » est susceptible de remettre en cause la solidité des relations partenariales établies entre les différents acteurs qui caractérise le système de gouvernance germano-nippon. On peut notamment observer un affaiblissement de l'interpénétration banque-industrie et une dispersion croissante de l'actionnariat (*cf.* fiche 13).



L'APPROCHE « *STAKEHOLDER* »

L'approche « *stakeholder* » caractérise le système de gouvernance germano-nippon. Il s'agit de prendre en considération les intérêts des différentes parties prenantes de l'entreprise qui sont susceptibles de contribuer à la formation de la stratégie : les actionnaires, les salariés, les fournisseurs, les clients, les banques, l'État, etc. (Albert, 1991 ; Boissin, Guieu et Wirtz, 2001).

L'approche « *stakeholder* »



Le système de gouvernance germano-nippon est fondé sur une logique de coopération et de partenariat. Cette logique coopérative se manifeste notamment au niveau des relations entre les banques et les entreprises, les relations entre les secteurs public et privé, les relations industrielles et les relations entre les entreprises (Mayrhofer, 2001).

I - L'INFLUENCE DES BANQUES

L'expression « capitalisme bancaire » reflète le rôle prépondérant joué par les banques dans le système de gouvernance germano-nippon. Les banques y sont très attentives aux besoins des entreprises. Elles participent à leurs stratégies de développement, leur proposent de nombreux services et les font bénéficier de leur réseau de relations. Par ailleurs, les banques détiennent des participations minoritaires dans de nombreuses sociétés, y compris les plus grandes. De même, les grands groupes industriels détiennent des participations dans le capital des banques. Il paraît important de souligner que, dans le système germano-nippon, les banques demeurent des partenaires relativement stables, y compris comme actionnaires. L'interpénétration banque-industrie, bien qu'elle devienne plus faible, continue à faciliter l'élaboration de stratégies de développement à plus long terme.

Par exemple, dans la négociation de l'alliance signée entre Renault et Nissan, les banques japonaises ont joué un rôle relativement important.

II - LES RELATIONS ENTRE SECTEURS PUBLIC ET PRIVÉ

Les entreprises allemandes et japonaises bénéficient également de l'appui des pouvoirs publics, même si la politique industrielle mise en place se veut pragmatique et discrète. Dans certains domaines, de véritables réseaux de partenariat se sont établis entre secteur public et secteur privé. Un exemple est fourni par la formation où les liens entre secteur public et secteur privé sont relativement étroits. En Allemagne, ces relations partenariales se manifestent notamment dans « le système dual » qui est fondé sur le principe de l'alternance et sur une liaison étroite entre l'école et l'entreprise.

III - LES RELATIONS INDUSTRIELLES

Au niveau des relations industrielles, le dialogue entre les différents partenaires sociaux favorise la stabilité du système. Par exemple, en Allemagne, le principe de « cogestion » (*Mitbestimmung*), qui concerne toutes les entreprises de plus de 2 000 salariés, prévoit une représentation paritaire des actionnaires et des salariés dans le conseil de surveillance (*Aufsichtsrat*), organe qui est chargé de superviser le directoire (*Vorstand*), responsable de la gestion proprement dite. Outre l'accès à l'information, le principe de cogestion permet aux salariés d'infléchir les décisions stratégiques et financières de leur entreprise. Si le président du conseil de surveillance est obligatoirement choisi parmi les actionnaires, la représentation des salariés au sein d'un organe de décision est néanmoins significative. Le système renforce le sentiment collectif d'appartenance et autorise une meilleure adhésion des salariés aux objectifs de l'entreprise. Dans cette perspective, il paraît important de remarquer que le principe de cogestion et la coexistence d'un directoire et d'un conseil de surveillance réduisent la latitude dont dispose le président du directoire (*Vorstandsvorsitzender*) par rapport à son homologue français, le président directeur général (PDG).

IV - LES RELATIONS INTERENTREPRISES

La logique coopérative touche également les relations entre les entreprises. Par exemple, les grandes entreprises ont l'habitude de collaborer avec les entreprises de taille plus modeste : elles les associent à la réalisation de contrats, participent à la formation de cadres et d'ouvriers professionnels et organisent des structures d'information et d'organisation de la profession. Ces relations partenariales confèrent davantage de flexibilité aux grands groupes et permettent aux entreprises de taille plus restreinte de mettre à profit leur spécialisation et de s'appuyer sur des compétences complémentaires. Dans le domaine de la sous-traitance, des participations croisées favorisent la collaboration entre fournisseurs et clients.

PARTIE II

LES OUTILS D'ANALYSE STRATÉGIQUE

Chapitre 1

L'analyse externe

Chapitre 2

L'analyse interne

Chapitre 3

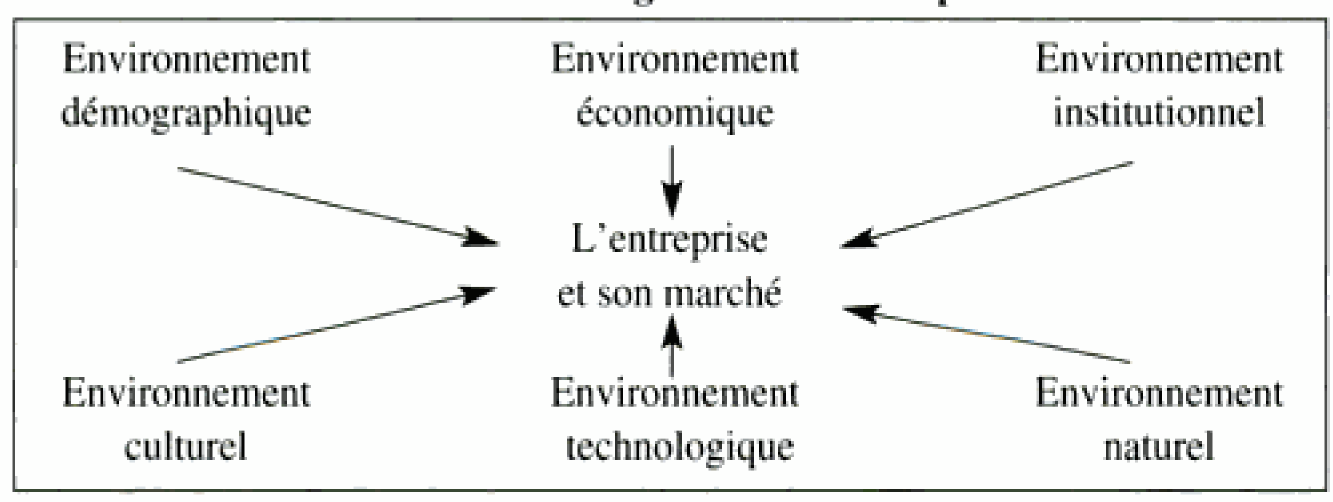
Les modèles d'analyse stratégique



L'ENVIRONNEMENT GÉNÉRAL

L'environnement général désigne l'ensemble des facteurs externes qui sont susceptibles d'influencer l'entreprise et son marché. Il peut être décomposé en six catégories d'éléments : la démographie, l'économie, le dispositif institutionnel, les ressources naturelles, la technologie et le contexte culturel. L'analyse de ces variables permet à l'entreprise de détecter les principales opportunités et menaces.

L'environnement général de l'entreprise



I - L'ENVIRONNEMENT DÉMOGRAPHIQUE

Les caractéristiques de la population déterminent le marché d'une entreprise. Plusieurs éléments doivent être pris en compte : la taille, la distribution géographique, la densité, la mobilité, la répartition par âge, le taux de natalité, de nuptialité et de décès.

L'environnement démographique actuel est marqué par la hausse de la population mondiale, la croissance des ménages non-familiaux, le vieillissement de la population et la mobilité géographique des personnes, notamment dans les pays occidentaux.

II - L'ENVIRONNEMENT ÉCONOMIQUE

Plusieurs facteurs constitutifs de l'environnement économique exercent une influence majeure sur le marché d'une entreprise : la richesse économique d'un pays ou d'une région, le taux de croissance de l'économie, le pouvoir d'achat, le taux d'inflation, le recours à l'épargne et au crédit.

L'environnement économique se caractérise par le ralentissement de la croissance dans les pays occidentaux, mais par des taux de croissance élevés sur les marchés émergents comme la Chine et l'Inde.

III - L'ENVIRONNEMENT INSTITUTIONNEL

L'environnement institutionnel définit le cadre dans lequel les entreprises et les individus mettent en œuvre leurs activités. L'entreprise doit prendre en compte l'intervention de l'État et la complexité de la jurisprudence. Il peut être utile d'établir des relations avec l'administration publique (par exemple, à travers une association ou un syndicat professionnel).

Les réglementations en vigueur concernent la structure des marchés et la conduite des entreprises. Elles visent aussi à défendre les intérêts des consommateurs (par exemple, en matière de sécurité). Enfin, l'État intervient de façon directe sur de nombreux aspects qui concernent la gestion stratégique des entreprises, par exemple à travers les réglementations portant sur la politique salariale et la pollution.

IV - L'ENVIRONNEMENT CULTUREL

L'environnement culturel constitue une variable complexe : en effet, tout individu naît et grandit dans une culture qui est susceptible d'influencer ses comportements.

Les membres d'une société partagent de nombreuses valeurs et croyances qui orientent leurs attitudes et comportements. Au sein d'une société, on peut constater la coexistence de plusieurs groupes culturels dont les membres partagent les mêmes opinions et centres d'intérêt (par exemple, des groupes ethniques, des groupes religieux).

V - L'ENVIRONNEMENT TECHNOLOGIQUE

L'entreprise doit chercher à identifier les nouvelles technologies et à déceler les innovations prometteuses. L'accélération du progrès technique incite les entreprises à consacrer des sommes importantes à la recherche et à renouveler en permanence l'offre proposée.

VI - L'ENVIRONNEMENT NATUREL

Quatre tendances d'évolution de l'environnement naturel sont susceptibles d'influencer les décisions stratégiques : le mouvement écologique, la pénurie de certaines matières premières, l'accroissement de la pollution et l'intervention étatique dans la gestion des ressources naturelles (*cf.* fiche 44).



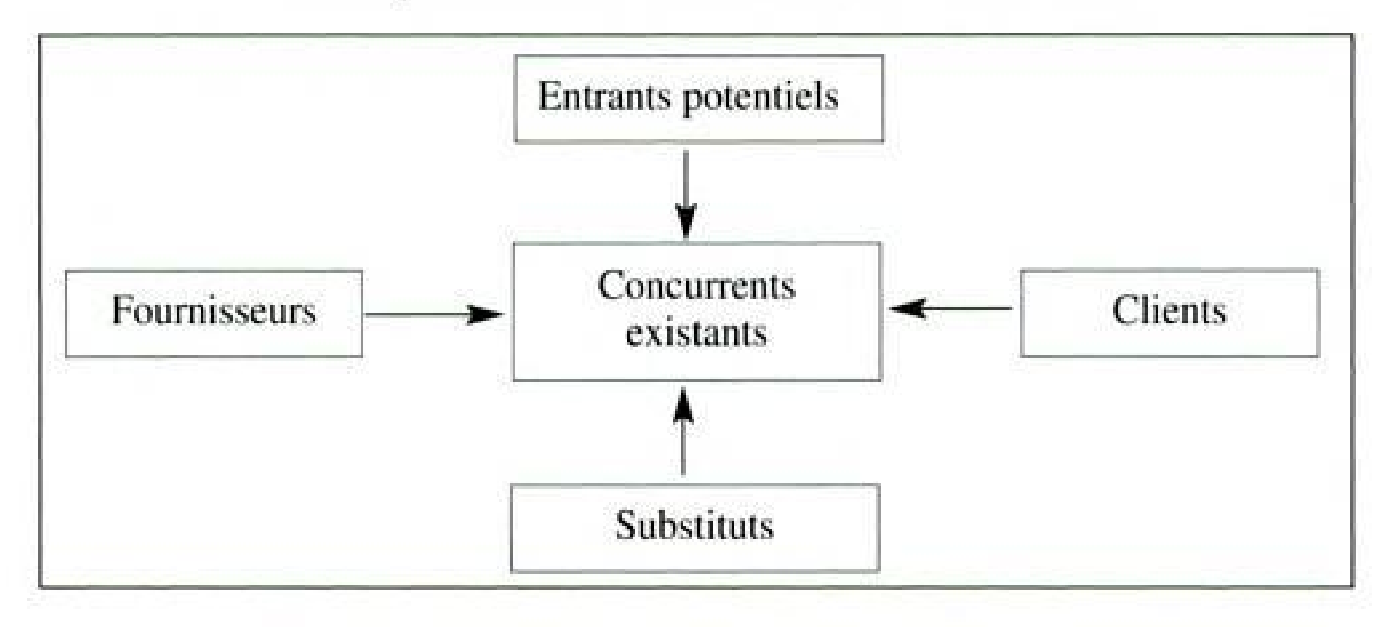
L'ENVIRONNEMENT CONCURRENTIEL

Après l'analyse de l'environnement général (*cf.* fiche 14), l'entreprise doit également examiner son environnement concurrentiel. L'objectif consiste à définir les manoeuvres que l'entreprise doit accomplir afin d'optimiser sa position sur le marché. Pour évaluer l'attrait et la structure du marché, il est conseillé d'utiliser le modèle des cinq forces concurrentielles proposé par M. E. Porter.

I - LE MODÈLE DES CINQ FORCES CONCURRENTIELLES

Selon M. E. Porter (1982), l'attrait d'un marché ou d'un segment peut être apprécié à partir de cinq forces : la rivalité entre concurrents existants, la menace d'entrée de nouveaux concurrents, la menace de l'arrivée de produits de substitution, la position de force des fournisseurs et la position de force des clients. L'entreprise peut envisager d'atteindre une position défensive face à un déplacement éventuel des forces concurrentielles, d'influer sur l'équilibre de ces forces, mais aussi d'anticiper leur évolution.

Les cinq forces concurrentielles selon M. E. Porter



II - LES CINQ FORCES CONCURRENTIELLES

L'entreprise doit évaluer l'importance relative des différentes forces concurrentielles. Celle-ci est susceptible de varier en fonction des secteurs d'activité.



A - La rivalité entre concurrents existants

L'intensité de la rivalité entre les concurrents existants dépend principalement de la dynamique de l'offre et de la demande, du nombre et de la taille des concurrents et des stratégies suivies par la concurrence.

Par exemple, dans l'industrie automobile, la rivalité entre concurrents existants peut être considérée comme importante, car les constructeurs s'affrontent sur un marché qui a atteint le stade de maturité dans la plupart des pays occidentaux. Il en va de même pour le secteur du textile-habillement où de nombreuses marques cherchent à séduire les consommateurs.

B - La menace d'entrée de nouveaux concurrents

La menace d'entrée de nouveaux concurrents est d'autant plus forte que les barrières à l'entrée sont faibles et que le comportement des concurrents existants n'est pas dissuasif. Les barrières à l'entrée peuvent être de nature financière, commerciale et réglementaire, mais elles peuvent aussi concerner les conditions liées aux processus de conception, de production et de commercialisation des produits (par exemple, les économies d'échelle, *cf.* fiche 22 et les économies de champ, *cf.* fiche 27). Les concurrents existants peuvent contribuer à affaiblir ou à renforcer les barrières à l'entrée.

Dans le domaine automobile, la menace d'entrée de nouveaux concurrents se révèle être relativement faible, car les barrières à l'entrée sont significatives. Les capitaux requis pour financer l'entrée dans le secteur, les compétences technologiques et l'effort commercial nécessaire pour construire une image de marque et pour séduire les clients sont importants. Par ailleurs, la pression sur les coûts est considérable, et les entreprises ont besoin d'atteindre une certaine taille pour être compétitives. À l'inverse, dans le textile-habillement, la menace de nouveaux entrants paraît plus forte. Les barrières financières sont moins importantes que dans le secteur automobile, car les entreprises peuvent plus facilement délocaliser et sous-traiter certaines activités. Par ailleurs, les tendances de la mode évoluent vite et les consommateurs achètent plus facilement de nouvelles marques. En raison du nombre important de concurrents existants et de l'évolution rapide de leur poids respectif, il est difficile de renforcer durablement les barrières à l'entrée.

C - La menace de l'arrivée de produits de substitution

La menace de l'arrivée de produits de substitution dépend de la possibilité de remplacement des produits existants par de nouveaux produits.

Ces produits doivent remplir les mêmes fonctions que les produits existants ou satisfaire les mêmes besoins exprimés par les clients.

Pour les constructeurs automobiles, les produits de substitution sont représentés par d'autres moyens de transport. Compte tenu de la prise de conscience grandissante par les consommateurs des enjeux liés au développement durable et aux risques écologiques (cf. fiche 44), les transports publics comme le bus et le train constituent une menace réelle pour les constructeurs. En revanche, pour les fabricants d'articles de textile, la menace de produits de substitution est très faible.

D - La position de force des fournisseurs

La position de force des fournisseurs qui traduit le pouvoir de négociation des différents fournisseurs de l'entreprise est liée au nombre et aux compétences spécifiques possédées par les fournisseurs. Si les fournisseurs sont nombreux et facilement interchangeables, leur pouvoir de négociation vis-à-vis des producteurs est faible. Dans ce cas, les fournisseurs ne constituent pas une réelle menace pour les fabricants.

Dans le secteur automobile, la position des fournisseurs dépend des produits qui sont vendus aux constructeurs. Les fournisseurs qui fabriquent des produits très spécifiques et à forte valeur ajoutée détiennent un pouvoir de négociation plus important que ceux qui commercialisent des produits standardisés et à faible valeur ajoutée. Dans le domaine du textile-habillement, le pouvoir de négociation des fournisseurs est généralement limité, car la plupart des fabricants travaillent avec une multitude de fournisseurs indépendants qui peuvent facilement être remplacés par d'autres fournisseurs.

E - La position de force des clients

La position de force des clients peut concerner la distribution, les consommateurs et d'autres entreprises (par exemple, dans le secteur industriel). Le pouvoir de négociation de la distribution dépend du degré de concentration du système de distribution et du nombre de fabricants qui commercialisent la même catégorie de produits. Les consommateurs et les clients industriels détiennent une position de force lorsque l'offre est abondante et peu différenciée.

Les constructeurs automobiles doivent prendre en considération la position détenue par les clients. En effet, les modèles proposés par les différentes marques sont nombreux et les consommateurs détiennent un pouvoir de négociation assez important vis-à-vis des concessionnaires. Il en va de même pour le secteur du textile-habillement où l'offre de produits est abondante et où les consommateurs peuvent facilement choisir d'autres marques.



LES GROUPES STRATÉGIQUES

Les groupes stratégiques sont des entreprises qui appartiennent à un même secteur d'activité et qui suivent la même stratégie ou une stratégie similaire. Ces entreprises présentent des caractéristiques similaires et stables dans le temps (Porter, 1982).

I - LA CONSTITUTION DES GROUPES STRATÉGIQUES

A - Les déterminants des groupes stratégiques

Plusieurs facteurs peuvent déterminer la constitution de groupes stratégiques au sein d'un secteur d'activité : le degré de spécialisation et d'intégration verticale, les facteurs de compétitivité (notamment en termes de coûts et de maîtrise technologique), la qualité des produits et des services proposés, l'image de marque, la politique de prix, le mode de distribution, la politique commerciale et les relations entretenues avec les pouvoirs publics.

Par exemple, dans le secteur hôtelier, les groupes stratégiques sont constitués par les différentes catégories d'hôtels (réparties en fonction du nombre d'étoiles et des prestations offertes). Dans l'industrie automobile, les groupes stratégiques sont représentés par les marques qui s'adressent au même segment de clientèle.

B - La sélection des principaux déterminants

Pour identifier les groupes stratégiques, M. E. Porter (1982) recommande de regrouper les entreprises selon les deux dimensions compétitives les plus importantes. Un groupe stratégique est alors constitué par les entreprises qui ont fait des choix similaires voire identiques sur les deux éléments sélectionnés. Chaque groupe stratégique se caractérise par un profil stratégique et par une performance économique qui résulte de sa position particulière et de l'environnement concurrentiel du secteur.

II - L'ANALYSE DES GROUPES STRATÉGIQUES

L'examen des groupes stratégiques permet de déterminer la structure concurrentielle d'un secteur d'activité. Il contribue à une meilleure connaissance des conditions d'entrée dans l'un des groupes et dans le secteur, de la rivalité concurrentielle au sein de chaque groupe stratégique et de la lutte concurrentielle entre les groupes stratégiques. En règle générale, la concurrence intra-groupe est plus intense que la concurrence inter-groupe. Les groupes stratégiques sont susceptibles d'évoluer dans le temps, en fonction du cycle de vie du secteur et du comportement des acteurs.

Dans l'hôtellerie, la rivalité concurrentielle entre les acteurs appartenant à un même groupe stratégique paraît importante. En effet, les services proposés par une même catégorie d'hôtels paraissent similaires. Par ailleurs, certains groupes hôteliers possèdent plusieurs chaînes d'hôtels appartenant à une même catégorie ou à des catégories différentes. Un exemple est fourni par le groupe Accor qui gère plusieurs chaînes d'hôtels : Etap, Formule 1, Ibis, Mercure, Novotel, Sofitel et Suitehotel. Il en va de même pour le secteur automobile : les marques Alfa Romeo, Audi, BMW, Mercedes et Saab se concurrencent ainsi sur le segment « premium » qui se situe entre celui des marques généralistes (par exemple, Citroën, Peugeot) et les marques de luxe (par exemple, Bentley, Jaguar). Le groupe Volkswagen possède des marques qui appartient à plusieurs groupes stratégiques (Audi, Bentley, Bugatti, Lamborghini, Seat, Skoda, Volkswagen).

III - LA CONCURRENCE ENTRE GROUPES STRATÉGIQUES

L'intensité concurrentielle entre les groupes stratégiques qui appartiennent à un même secteur d'activité dépend du nombre et du poids respectif des différents groupes stratégiques, du degré de différenciation des produits proposés et des caractéristiques de leur clientèle. Les perspectives d'élargissement des marchés, notamment à l'échelle internationale, peuvent également jouer un rôle important (Strategor, 2005).

Dans le domaine hôtelier, la concurrence entre les différents groupes stratégiques est réelle, car les consommateurs sont susceptibles de changer de catégorie d'hôtel. Dans le secteur automobile, la concurrence entre les groupes stratégiques existe, mais elle paraît moins importante que dans le domaine hôtelier.



LA SEGMENTATION STRATÉGIQUE

La segmentation stratégique consiste à diviser les activités de l'entreprise en un certain nombre de groupes, aussi homogènes que possible, appelés domaines d'activité stratégique ou segments stratégiques (Strategor, 2005). Pour chaque domaine d'activité stratégique, (DAS, *Strategic Business Unit - SBU*), l'entreprise doit élaborer une stratégie spécifique, appelée stratégie d'activité (*business strategy*, *cf.* fiche 2).

I - LES SEGMENTS STRATÉGIQUES

Les segments stratégiques regroupent des produits et services qui présentent des caractéristiques similaires. Ils constituent les unités de base de l'analyse stratégique.

Par exemple, le groupe Danone détient trois domaines d'activité stratégique : les produits laitiers frais, les boissons, et les biscuits. Le groupe L'Oréal possède quatre domaines d'activité stratégique : les produits professionnels, les produits grand public, les produits de luxe et la cosmétique active. Les domaines d'activité stratégique du groupe anglo-néerlandais Unilever sont les suivants : produits alimentaires, produits d'entretien et produits cosmétiques. Le groupe PSA Peugeot Citroën gère également plusieurs domaines d'activité stratégique : les véhicules, l'équipement automobile, les motocycles, le financement automobile, et le transport et la logistique.

II - LES CRITÈRES DE SEGMENTATION

Pour identifier les domaines d'activité stratégique (DAS), l'entreprise peut utiliser un ou plusieurs critères de segmentation. Ceux-ci peuvent être internes et externes à l'organisation (Strategor, 2005).

Les principaux critères de segmentation

Critères internes	*Critères externes*
• Fonction remplie par les produits • Partage de ressources et de compétences • Structure des coûts	• Type de clientèle • Circuit de distribution • Concurrence

A - Les critères internes

Les principaux critères internes utilisés sont la fonction remplie par les produits, le partage de ressources et de compétences, et la structure des coûts.

1. La fonction remplie par les produits

Les activités d'une entreprise peuvent être réparties selon la fonction qui est remplie par les produits et services commercialisés.

2. Le partage de ressources et de compétences

Le partage de ressources et de compétences constitue également un critère de segmentation pertinent. Il s'agit souvent de savoir-faire concernant les technologies et les relations commerciales.

3. La structure des coûts

La structure des coûts permet d'analyser les différents éléments de la chaîne de valeur (*cf.* fiche 19) de chaque activité. Il convient d'évaluer les coûts spécifiques à chaque activité et les coûts partagés par plusieurs activités. L'importance relative des coûts spécifiques et des coûts partagés permet de déterminer l'appartenance de deux activités à un même segment stratégique.

B - Les critères externes

Les principaux critères externes employés sont le type de clientèle, le circuit de distribution et la concurrence.

1. Le type de clientèle

L'entreprise peut répartir ses activités en fonction des catégories de clientèle visées. Par exemple, on peut établir une distinction entre les produits destinés aux consommateurs (*Business to Consumer*, *B to C*) et les produits vendus à d'autres entreprises (*Business to Business*, *B to B*).

2. Le circuit de distribution

Les circuits de distribution peuvent aussi constituer un critère de segmentation déterminant, notamment lorsque l'entreprise doit développer des compétences spécifiques pour gérer ses relations avec différents circuits de distribution.

3. La concurrence

Les activités peuvent également être divisées selon les concurrents qui s'affrontent sur un même segment. Dans cette optique, l'entreprise peut se référer aux groupes stratégiques identifiés dans un même secteur d'activité (*cf.* fiche 16).

III - SEGMENTATION STRATÉGIQUE VS. SEGMENTATION MARKETING

Il est important de distinguer la segmentation stratégique et la segmentation marketing.

A - La segmentation stratégique

La segmentation stratégique porte sur les activités de l'entreprise. Elle permet de gérer un portefeuille d'activités et s'inscrit dans le moyen et long terme.

B - La segmentation marketing

La segmentation marketing concerne le marché de l'entreprise. Elle vise à regrouper les consommateurs en un certain nombre de sous-ensembles dans le but de proposer une politique marketing spécifique pour chaque segment identifié. Par exemple, l'entreprise peut choisir de regrouper les consommateurs en fonction de leur origine géographique, de leur âge, de leur catégorie socio-professionnelle ou de leur comportement d'achat (Mayrhofer, 2006).



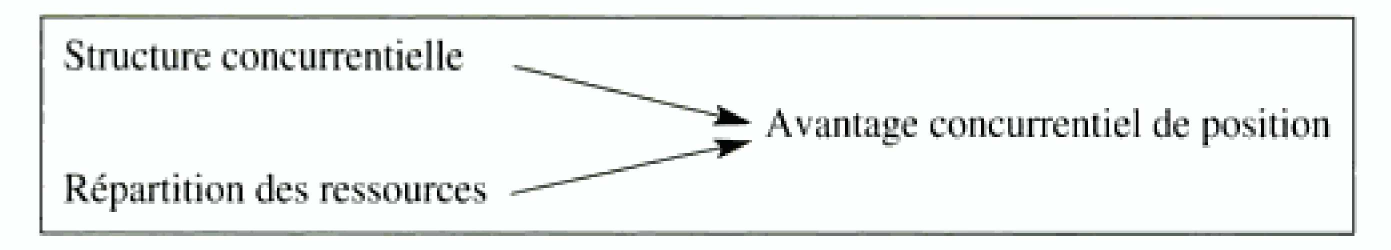
L'AVANTAGE CONCURRENTIEL

Pour rester compétitive, l'entreprise doit acquérir et conserver un ou plusieurs avantages sur la concurrence. Un avantage concurrentiel procure à l'entreprise une source de revenus supérieurs à la moyenne de son secteur d'activité ou de son domaine d'activité. Il peut résulter d'une exploitation de position ou d'une exploration de voies nouvelles. Deux types d'avantages concurrentiels peuvent être distingués : l'avantage concurrentiel de position et l'avantage concurrentiel dynamique (Koenig, 2005).

I - L'AVANTAGE CONCURRENTIEL DE POSITION

L'avantage concurrentiel de position peut être lié à la structure concurrentielle et à la répartition des ressources.

L'avantage concurrentiel de position



A - L'avantage concurrentiel lié à la structure concurrentielle

L'avantage concurrentiel de position peut résulter de la structure du champ concurrentiel. Dans cette perspective, l'avantage concurrentiel procède essentiellement de la valeur qu'une entreprise est capable de créer pour ses clients. Pour identifier les sources de l'avantage concurrentiel, il est nécessaire d'analyser les cinq forces concurrentielles (*cf.* fiche 15) et l'ensemble des activités exercées (*cf.* fiche 19) (Porter, 1986).

B - L'avantage concurrentiel lié aux ressources

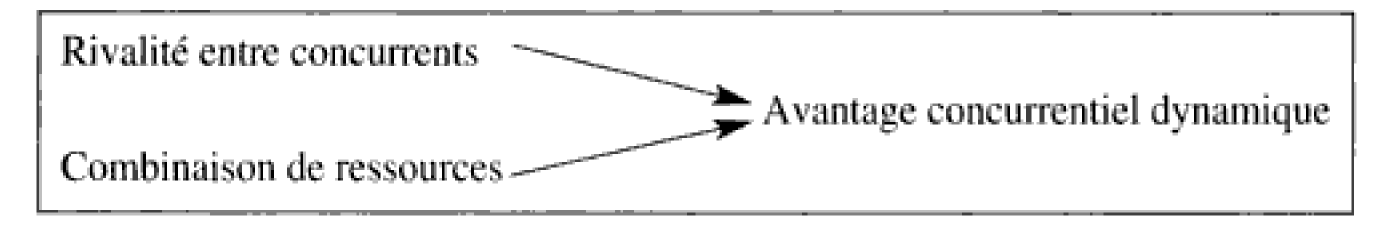
L'approche fondée sur les ressources considère que l'avantage concurrentiel résulte principalement d'une répartition ou d'un accès asymétriques aux ressources stratégiques (Barney, 1991 ; Wernerfelt, 1984). Selon cette approche, la construction d'un avantage concurrentiel doit s'appuyer sur une valorisation supérieure des ressources possédées

par l'entreprise. Pour contribuer au développement d'un avantage concurrentiel durable, une ressource ou une compétence doit respecter six conditions : la valeur, la rareté, la non-imitation, la longévité, la non-substitution et l'appropriation (*cf.* fiche 6).

II - L'AVANTAGE CONCURRENTIEL DYNAMIQUE

L'avantage concurrentiel dynamique peut provenir de la rivalité entre les concurrents ou d'une nouvelle combinaison de ressources.

L'avantage concurrentiel dynamique



A - L'avantage concurrentiel lié à la rivalité des concurrents

L'avantage concurrentiel peut provenir de la rivalité entre les entreprises qui se concurrencent dans un même secteur ou domaine d'activité. Chaque action stratégique peut ainsi engendrer des réactions de la part des concurrents. Cette dynamique concurrentielle stimule la découverte entrepreneuriale et l'apprentissage. Les entreprises sont alors incitées à développer de nouvelles ressources et compétences organisationnelles (Smith, Grimm et Gannon, 1992).

B - L'avantage concurrentiel lié à une nouvelle combinaison de ressources

L'avantage concurrentiel peut aussi résulter d'une nouvelle combinaison de ressources. L'entrepreneur peut ainsi procéder à des découvertes ou modifier la combinaison des ressources existantes. Le premier changement intervient de manière incrémentale, le second de manière discontinue. La nouvelle combinaison de ressources peut conduire à la fabrication d'un produit nouveau, à l'introduction d'une méthode de production nouvelle, à l'ouverture d'un débouché nouveau, à la conquête d'une source nouvelle de matières premières ou à la réalisation d'une nouvelle organisation industrielle (Schumpeter, 1935).



LA CHAÎNE DE VALEUR

Le concept de chaîne de valeur, développé par M. E. Porter (1986), permet de décomposer la firme en neuf activités élémentaires. Connectées entre elles au sein de la chaîne, celles-ci peuvent être réparties en deux catégories : les activités principales et les activités de soutien.

La chaîne de valeur selon M. E. Porter

Activités de soutien	Infrastructure de la firme					Marge
	Gestion des ressources humaines					
	Développement technologique					
	Approvisionnements					
	Logistique interne	Production	Logistique externe	Commercialisation et vente	Services	Marge
	Activités principales					

I - LES ACTIVITÉS PRINCIPALES

Les activités principales impliquent la création matérielle et la vente du produit, son transport jusqu'au client et son service après-vente. Elles sont divisées en cinq éléments : la logistique interne, la production, la logistique externe, la commercialisation/vente et les services.

1. La logistique interne

La logistique interne désigne les activités associées à la réception, au stockage et à l'affectation des moyens de production nécessaires au produit, par exemple la manutention, l'entreposage, le contrôle des stocks et la programmation des transports.

2. La production

La production concerne les activités liées à la transformation des moyens de production en produit fini, par exemple le fonctionnement des machines, l'assemblage, l'emballage et l'entretien des équipements.

3. La logistique externe

La logistique externe couvre les activités associées à la collecte, au stockage et à la distribution physique des produits aux clients, par exemple l'entreposage des produits finis, la manutention, le traitement des commandes et la fixation des calendriers de livraison.

4. La commercialisation/vente

La commercialisation/vente correspond aux activités associées à la fourniture des moyens par lesquels les clients peuvent acheter le produit et sont incités à le faire, par exemple la gestion de la force de vente, la fixation des prix, la publicité, la sélection des circuits de distribution et les relations avec les distributeurs.

5. Les services

Les services concernent les activités associées à la fourniture de services visant à accroître ou à maintenir la valeur du produit, par exemple l'installation, la réparation, la formation et l'adaptation du produit.

II - LES ACTIVITÉS DE SOUTIEN

Les activités de soutien viennent à l'appui des activités principales et couvrent l'infrastructure de la firme, la gestion des ressources humaines, le développement technologique et les approvisionnements. L'infrastructure concerne toute la chaîne de valeur. La gestion des ressources humaines, le développement technologique et les approvisionnements peuvent soutenir des activités principales particulières ou tous les maillons de la chaîne.

1. L'infrastructure de la firme

L'infrastructure de la firme couvre la direction générale, la planification, la finance, la comptabilité, le service juridique, les relations extérieures et la gestion de la qualité. Selon le degré de diversification de la firme (*cf.* fiche 27), les activités liées à l'infrastructure peuvent être regroupées ou être réparties entre le siège central et les différentes divisions.

2. La gestion des ressources humaines

La gestion des ressources humaines concerne le recrutement, l'embauche, la formation, le développement personnel et la rémunération du personnel. Elle détermine les compétences et les motivations des salariés ainsi que les coûts liés aux embauches et à la formation.

3. Le développement technologique

Le développement technologique désigne les activités qui visent à améliorer le produit et le processus de production. Dans la plupart des entreprises, les technologies sont variées : elles vont des technologies utilisées pour la gestion des commandes jusqu'aux technologies incorporées dans le produit proprement dit.

4. Les approvisionnements

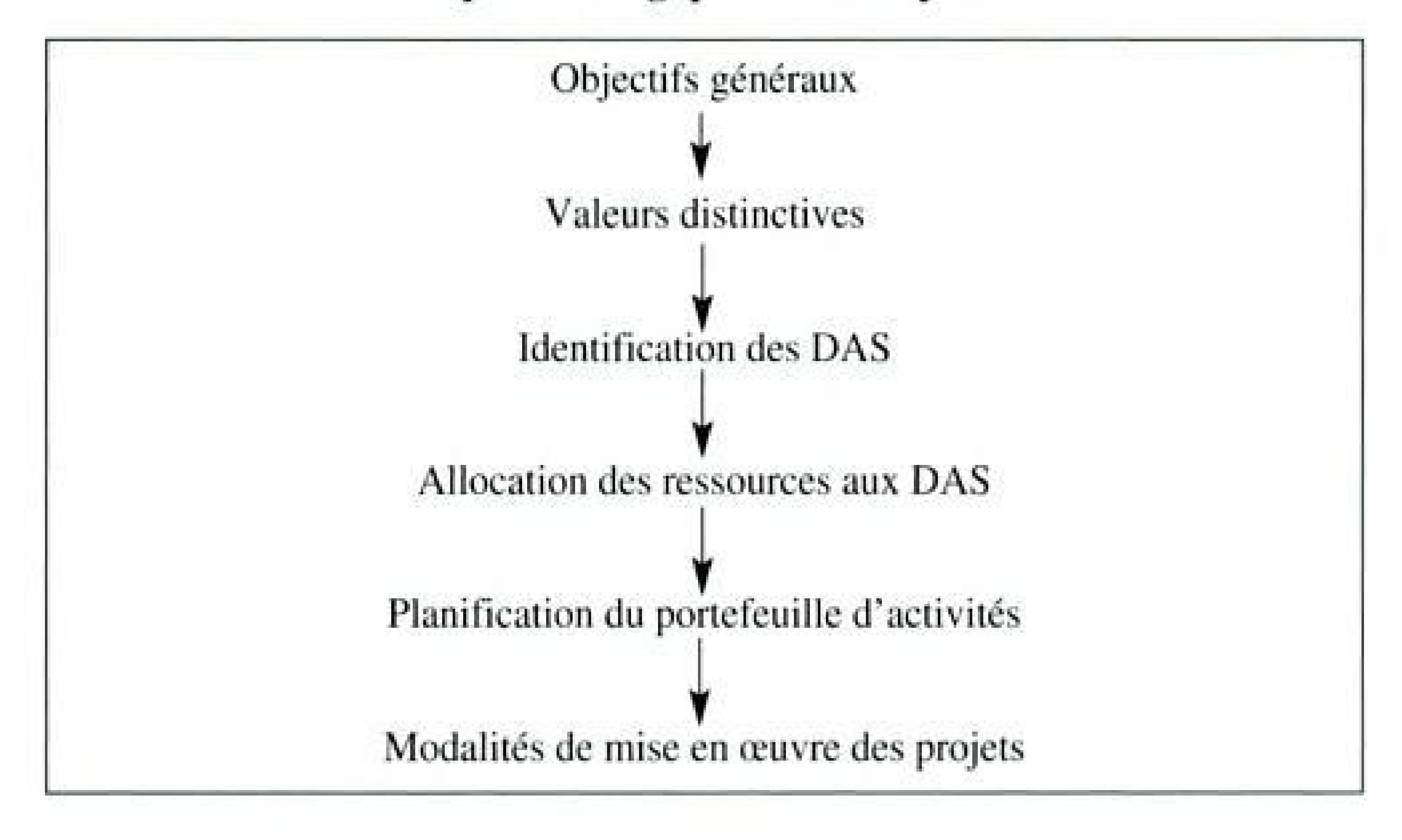
Les approvisionnements correspondent à l'achat des moyens de production utilisés dans la chaîne de valeur de la firme. Les moyens de production achetés concernent des matières premières, des fournitures et d'autres articles consommables à côté d'actifs tels que des machines, des équipements de bureau et de laboratoire, et des bâtiments.



LE PLAN STRATÉGIQUE

Le plan stratégique est une procédure formalisée par laquelle une entreprise fixe les grandes orientations de son développement. Élaboré par la direction générale, il détermine les objectifs généraux, les valeurs distinctives, les domaines d'activité stratégique (DAS), l'allocation des ressources à chaque domaine d'activité stratégique, la planification du portefeuille d'activités et les modalités de mise en œuvre des projets de développement. Le plan stratégique s'inscrit dans le moyen et long terme (Strategor, 2005).

Le plan stratégique de l'entreprise



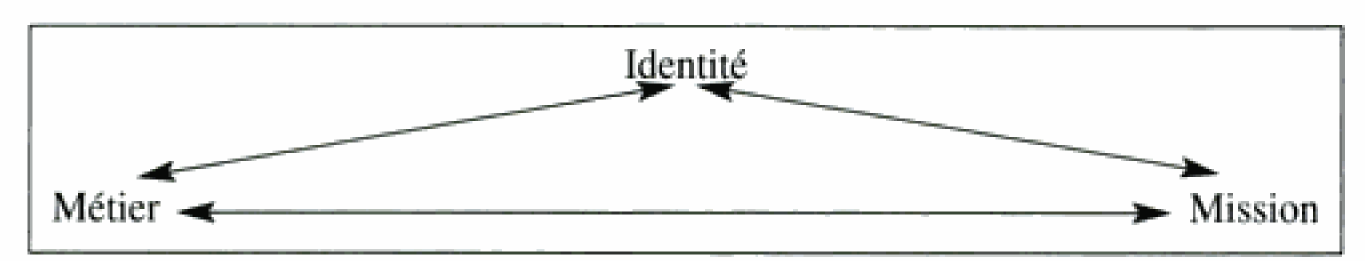
I - LES OBJECTIFS GÉNÉRAUX DE L'ENTREPRISE

Les objectifs généraux de l'entreprise peuvent être de nature quantitative et qualitative. Ils peuvent porter sur la position concurrentielle, la rentabilité, la croissance, l'innovation, la productivité et les ressources financières. Ils sont généralement fixés pour une période annuelle et s'inscrivent dans une politique définie pour une période allant de trois à cinq ans.

II - LES VALEURS DISTINCTIVES DE L'ENTREPRISE

Les valeurs distinctives se réfèrent à l'identité, au métier et à la mission de l'entreprise. Elles influencent les relations avec les différentes parties prenantes (*cf.* fiche 11), notamment avec les actionnaires, les salariés, les clients, les distributeurs et les fournisseurs.

Les valeurs distinctives de l'entreprise



A - L'identité

L'identité correspond aux caractéristiques qui sont mises en avant dans le but de donner une représentation spécifique de l'organisation. Elle est liée à la capacité de l'entreprise, par le biais de l'image qu'elle donne d'elle-même, à affirmer son unité et à assurer sa stabilité et sa cohérence. L'identité d'une entreprise résulte de facteurs politiques et structurels (par exemple, les orientations stratégiques, le système de valeurs des dirigeants), mais aussi des interactions des acteurs au sein de l'organisation (par exemple, les motivations et le comportement des salariés) (Gervais, 2003).

B - Le métier

Le métier peut être défini comme la capacité à gérer un système de ressources afin d'offrir une prestation déterminée. Il correspond aux savoir-faire possédés par l'entreprise et à sa capacité à organiser et à gérer la complémentarité des savoir-faire. La maîtrise d'un métier particulier peut être valorisée dans des activités différentes (Koenig, 2004).

C - La mission

La mission traduit la contribution apportée par l'entreprise pour répondre aux besoins et aux attentes de différents groupes d'acteurs, par exemple des clients. Si les exigences de ces acteurs évoluent, l'entreprise peut être amenée à transformer sa mission et à acquérir des compétences nouvelles (Koenig, 2004).

III - IDENTIFICATION DES DOMAINES D'ACTIVITÉ STRATÉGIQUE

L'entreprise doit également déterminer ses différents domaines d'activité stratégique (DAS), en effectuant une segmentation stratégique. Celle-ci consiste à diviser les activités de l'entreprise en un certain nombre de groupes, aussi homogènes que possible, appelés segments stratégiques. Les critères de segmentation retenus peuvent être internes ou externes à l'organisation (*cf.* fiche 17).

IV - L'ALLOCATION DES RESSOURCES AUX DOMAINES D'ACTIVITÉ STRATÉGIQUE

Elle doit ensuite décider de l'allocation des ressources à chaque domaine d'activité stratégique (DAS) en évaluant sa position concurrentielle et les perspectives d'évolution du secteur. À cette fin, elle peut utiliser les modèles d'analyse stratégique (*cf.* fiches 21-24).

V - LA PLANIFICATION DU PORTEFEUILLE D'ACTIVITÉS

Dans la gestion du portefeuille d'activités, l'entreprise peut être amenée à développer des activités nouvelles et à abandonner des activités peu rentables. L'entreprise doit veiller à disposer d'un portefeuille équilibré d'activités permettant d'atteindre les objectifs généraux fixés.

VI - LES MODALITÉS DE MISE EN ŒUVRE DES PROJETS

L'entreprise doit enfin déterminer les modalités de réalisation des projets de développement prévus pour chaque domaine d'activité stratégique. Elle peut choisir de développer ses activités en interne ou de procéder à un développement par rapprochement (*cf.* fiches 39-42).



LA MATRICE BCG 1

Les modèles d'analyse stratégique permettent d'évaluer l'équilibre du portefeuille d'activités d'une entreprise. En règle générale, les domaines d'activité stratégique (DAS) sont positionnés sur une matrice en fonction de deux indicateurs, dont l'un est externe et l'autre interne à l'organisation. Les matrices développées par les cabinets de conseil Boston Consulting Group (BCG 1 et BCG 2), McKinsey et Arthur D. Little (ADL) visent à améliorer l'allocation des ressources aux différents domaines d'activité stratégique (DAS) et à orienter les choix stratégiques de l'entreprise.

I - LES INDICATEURS UTILISÉS

Le premier modèle élaboré par le Boston Consulting Group (matrice BCG 1) permet de repérer les différents domaines d'activité stratégique (DAS) d'une entreprise sur une matrice à partir du taux de croissance du marché et de la part de marché relative.

A - Le taux de croissance du marché

L'axe vertical de la matrice mesure le taux de croissance du secteur auquel appartient le domaine d'activité considéré. Le taux de croissance varie en fonction du cycle de vie du marché (*cf.* fiche 24).

B - La part de marché relative

L'axe horizontal de la matrice indique la part de marché relative détenue par l'entreprise dans chaque domaine d'activité stratégique. La part de marché (PdM) relative correspond au pourcentage des ventes réalisées par l'entreprise dans un domaine d'activité donné par rapport aux ventes enregistrées dans ce domaine d'activité par le(s) concurrent(s) le(s) plus important(s). L'indicateur permet de déterminer la position concurrentielle de l'entreprise, et plus précisément la distance entre l'entreprise et le(s) concurrent(s) le(s) plus important(s). Il exprime également la structure concurrentielle du marché.

$$\text{PdM relative} = \frac{\text{Ventes réalisées par l'entreprise dans un domaine d'activité}}{\text{Ventes réalisées par le(s) concurrent(s) le(s) plus important(s)}}$$

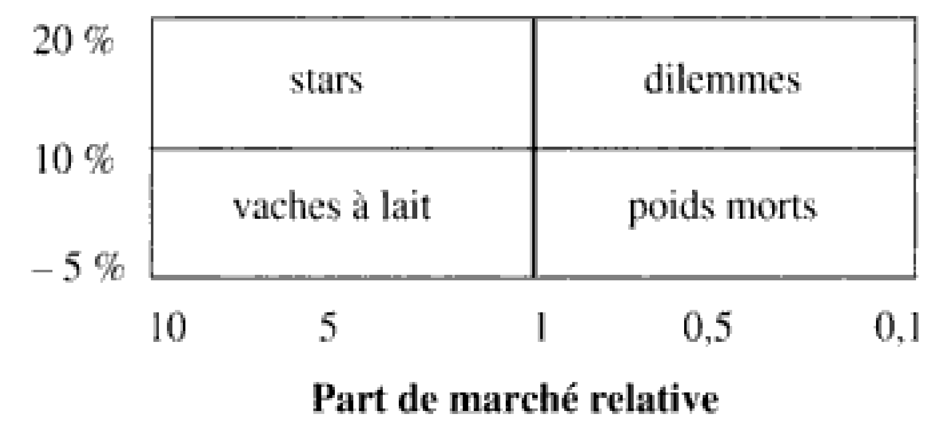
Si le calcul porte sur la part de marché détenue par l'entreprise par rapport à son principal concurrent, un chiffre égal à 0,5 révèle que l'entreprise possède une part de marché égale à 50 % de celle détenue par le leader du marché, un chiffre égal à 1 signifie que l'entreprise détient la même part de marché que son principal concurrent et un chiffre égal à 5 traduit une position de leadership affirmée, le principal concurrent n'ayant que 20 % de la part de marché détenue par l'entreprise.

II - LA POSITION DES ACTIVITÉS SUR LA MATRICE

À partir des deux indicateurs retenus, chaque domaine d'activité stratégique (DAS) peut être positionné sur une matrice. Les activités sont généralement représentées par un cercle dont la surface est proportionnelle au chiffre d'affaires réalisé. Chaque case de la matrice correspond à une situation particulière, donnant naissance à quatre types d'activités : « les dilemmes », « les stars », « les vaches à lait » et « les poids morts ».

La matrice BCG 1

Taux de croissance du marché



A - Les activités « dilemmes »

Les dilemmes (ou points d'interrogation, *question marks*) correspondent à des activités à faible part de marché dans un marché en forte croissance. L'entreprise doit leur consacrer des moyens financiers importants pour accroître leur part de marché et les transformer en stars.

B - Les activités « stars »

Les stars (ou vedettes, *stars*) connaissent une part de marché élevée dans un marché en forte croissance. Elles sont avides de moyens financiers qui leur permettent de poursuivre leur croissance. Lorsque la croissance se ralentit, les stars deviennent des vaches à lait.

C - Les activités « vaches à lait »

Les vaches à lait (*cash cows*) disposent d'une forte part de marché d'un marché en faible croissance. Elles dégagent des ressources financières importantes qui permettent à l'entreprise de financer d'autres activités, en particulier les dilemmes.

D - Les activités « poids morts »

Les poids morts (ou gouffres financiers, *dogs*) n'ont ni part de marché importante ni croissance. Ils éprouvent beaucoup de difficultés pour survivre et ne peuvent contribuer à la croissance des autres activités.

III - L'ANALYSE DU PORTEFEUILLE D'ACTIVITÉS

La répartition des activités d'une entreprise entre les quatre cases de la matrice révèle la santé financière de son portefeuille d'affaires et suggère des voies de réorientation. À l'issue de l'analyse, l'entreprise peut décider de développer, de maintenir, d'exploiter ou d'abandonner les différentes activités examinées.

1. Le développement d'activités

L'entreprise peut choisir de développer certaines activités. Cette stratégie nécessite des investissements : elle est souvent appliquée pour les activités « dilemmes » qui peuvent être transformées en « stars ».

2. Le maintien d'activités

L'entreprise peut aussi s'efforcer de maintenir des activités dans le but de générer des ressources financières. Cette voie est notamment conseillée pour les activités « vaches à lait » dont l'avenir est assuré.

3. L'exploitation d'activités

Il est aussi possible d'exploiter certaines activités afin d'améliorer la rentabilité à court terme. Cette stratégie est recommandée pour les activités « vaches à lait » qui n'ont pas d'avenir et pour les activités « poids morts ».

4. L'abandon d'activités

Enfin, l'entreprise peut décider d'abandonner certaines activités. Ce choix concerne souvent les activités « poids morts » et les activités « dilemmes » qui durent longtemps et qui ne peuvent être transformées en « stars » .



LA MATRICE BCG 2

Le cabinet de conseil Boston Consulting Group a développé un modèle d'analyse qui tient compte des perspectives d'évolution de l'environnement concurrentiel de l'entreprise. Il est fondé sur l'idée que les entreprises qui réussissent le mieux sont celles qui anticipent l'évolution du marché et qui créent des avantages concurrentiels importants. L'approche proposée prend en considération le fait que la rentabilité dépend à la fois des prix et des coûts.

I - LES INDICATEURS UTILISÉS

Les critères de classification des différentes activités gérées par l'entreprise sont la prime de prix et l'avantage de coût.

A - La prime de prix

Pour certaines activités, l'entreprise peut bénéficier d'une prime de prix que le client est prêt à payer pour obtenir les produits recherchés. Cette prime de prix varie en fonction des avantages que le client estime pouvoir retirer du produit: la qualité, l'image, le design, les services, etc. Ces attributs permettent de différencier l'offre proposée par rapport à la concurrence.

B - L'avantage de coût

Pour d'autres activités, l'entreprise peut posséder un avantage en termes de coûts. Cet avantage peut être obtenu grâce à la réalisation d'économies d'échelle et d'effets d'expérience.

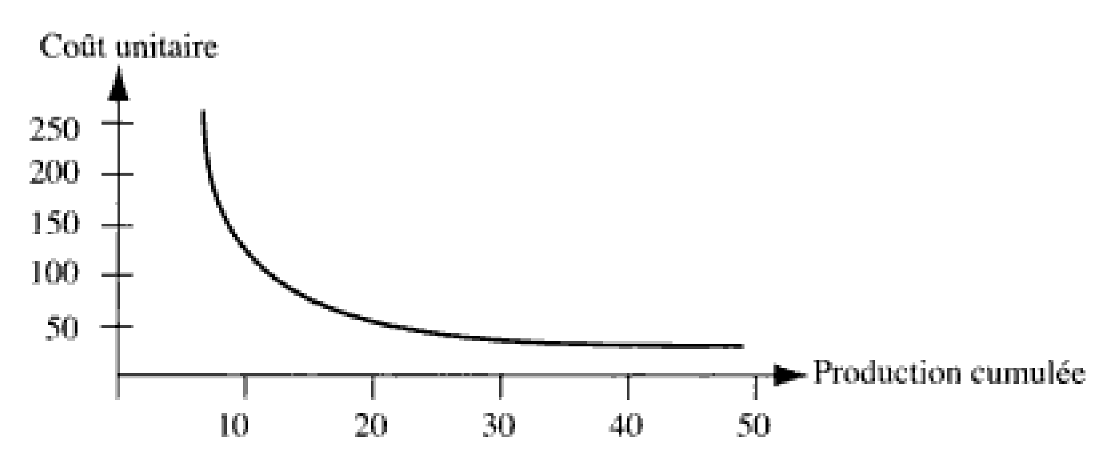
1. Les économies d'échelle

Les économies d'échelle correspondent à la diminution des coûts unitaires d'une activité donnée, imputée à l'augmentation des capacités de production et du volume d'affaires. Les économies d'échelle s'expliquent par l'étalement des frais fixes sur des séries plus longues et par la réduction du coût des investissements par unité de capacité, lorsque la capacité totale augmente (Strategor, 2005).

2. L'effet d'expérience

L'effet d'expérience désigne la diminution des coûts unitaires ajoutés réalisée grâce à la production cumulée. Développée par le Boston Consulting Group, la courbe d'expérience montre que le coût unitaire total d'un produit décroît d'un pourcentage constant chaque fois que la production cumulée de ce produit par l'entreprise est multipliée par deux.

La courbe d'expérience



La baisse des coûts peut être calculée à l'aide de la formule suivante :

$$C_t = C_{t-1}\left(\frac{V_t}{V_{t-1}}\right)^{-E}$$

avec
- V_t Volume cumulé de production à l'instant t
- V_{t-1} Volume cumulé de production à l'instant t-1
- C_t Coût unitaire à l'instant t
- C_{t-1} Coût unitaire à l'instant t-1
- E Taux d'expérience

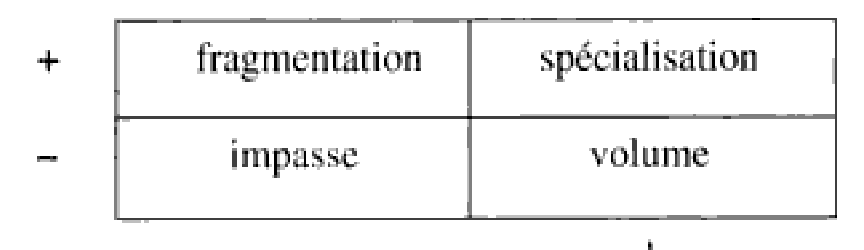
L'effet d'expérience tient à trois causes principales : les économies d'échelle et l'effet de taille permettant à l'entreprise de renforcer son pouvoir de négociation, l'effet d'apprentissage lié à l'amélioration de la productivité au travail, l'innovation et la substitution capital/travail résultant de l'amélioration du processus de production (par exemple, grâce au remplacement progressif de la main-d'œuvre par des moyens de production) (Strategor, 2005).

II - LA POSITION DES ACTIVITÉS SUR LA MATRICE

Les domaines d'activité stratégique (DAS) de l'entreprise peuvent être positionnés sur une matrice qui permet de distinguer quatre environnements concurrentiels : les activités « de volume », les activités « d'impasse », les activités « fragmentées » et les activités « spécialisées ».

La matrice BCG 2

Prime de prix



Avantage de coût

A - Les activités « de volume »

Les activités « de volume » correspondent à des activités où les stratégies de domination par les coûts procurent un avantage concurrentiel déterminant aux entreprises. Les produits ont tendance à être standardisés et la concurrence s'exerce essentiellement sur les prix. Dans ce cas, la rentabilité est étroitement liée à la part de marché détenue par chaque entreprise.

Un exemple est fourni par l'industrie de l'électroménager où de nombreuses entreprises délocalisent leurs activités dans des pays où le coût de la main-d'œuvre est moins important afin de réduire leurs coûts.

B - Les activités « d'impasse »

Les activités « d'impasse » constituent des activités où ni les avantages en termes de coûts ni la différenciation des produits ne permettent de développer un avantage concurrentiel durable. Il s'agit d'un environnement concurrentiel où les barrières à l'entrée sont faibles.

Le domaine des agences immobilières peut être considéré comme une activité d'impasse, car il s'agit d'un secteur où il est difficile de protéger un avantage concurrentiel en termes de coûts ou de différenciation des services.

C - Les activités « fragmentées »

Les activités « fragmentées » désignent des activités où l'offre proposée par les entreprises est fortement différenciée, leur conférant une prime de prix. Pour conserver leur avantage concurrentiel, les entreprises doivent s'adapter en permanence à l'évolution du marché. Les conditions concurrentielles qui prédominent dans ces secteurs mènent à une grande fragmentation où de nombreux acteurs se partagent le marché.

L'industrie du parfum est très fragmentée, car l'offre proposée est fortement différenciée et chaque marque détient une part de marché relativement faible.

D - Les activités « spécialisées »

Les activités « spécialisées » se trouvent dans un environnement concurrentiel où les entreprises peuvent développer un avantage concurrentiel grâce à une stratégie de domination par les coûts ou grâce à une stratégie de différenciation.

Un exemple est donné par le secteur aérien où certaines compagnies cherchent à se différencier en proposant de nombreux services aux consommateurs (Air France, British Airways, Lufthansa, etc.), alors que d'autres compagnies mettent en œuvre une stratégie de domination par les coûts (Easy Jet, Ryanair, etc.).

III - L'ANALYSE DU PORTEFEUILLE D'ACTIVITÉS

La matrice BCG 2 enrichit la méthode initialement préconisée par le Boston Consulting Group (BCG). Si la matrice BCG 1 s'applique principalement aux industries de volume (*cf.* fiche 21), la matrice BCG 2 permet de mettre au point des stratégies en fonction de la structure de l'environnement concurrentiel. Les entreprises peuvent chercher à anticiper l'évolution future de leur environnement concurrentiel, mais elles ont également la possibilité de modifier la structure de cet environnement, ce qui est notamment recommandé pour les activités qui se trouvent dans l'impasse.



LA MATRICE MCKINSEY

La matrice McKinsey, initialement mise au point pour la société américaine General Electric, est fondée sur des critères composites et donne de ce fait une vision plus détaillée et plus complète de la réalité que les matrices BCG 1 (*cf.* fiche 21) et BCG 2 (*cf.* fiche 22).

I - LES CRITÈRES UTILISÉS

La matrice McKinsey s'appuie sur deux critères : l'attrait du marché et la compétence de l'entreprise. Pour chacun de ces deux critères, trois niveaux sont distingués : fort, moyen, faible.

A - L'attrait du marché

L'attrait d'un marché résulte d'une pondération de différents facteurs tels que la taille du marché, le taux de croissance du marché, le taux moyen de marge brute, les perspectives d'innovation technologique et l'importance des investissements pour entrer sur le marché ou pour s'y maintenir.

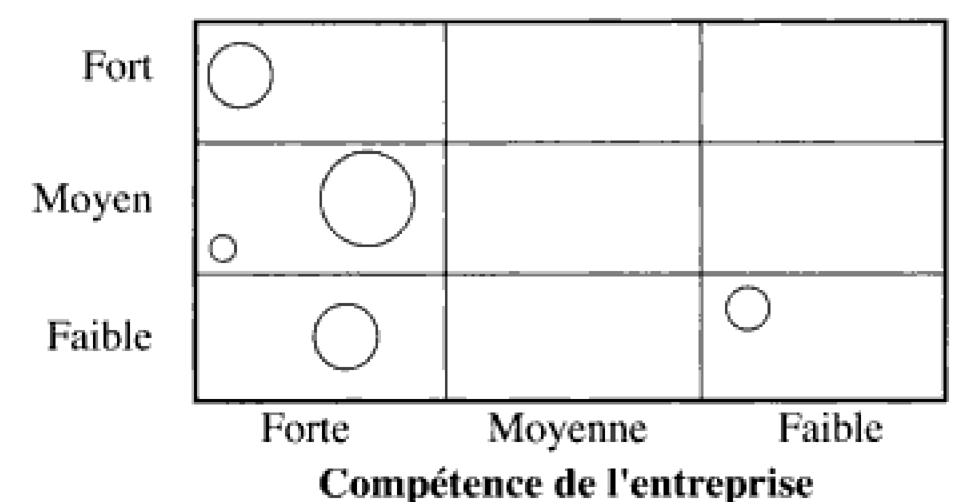
B - La compétence de l'entreprise

La compétence (ou compétitivité potentielle) de l'entreprise sur le marché est appréciée à partir d'une combinaison de sous-critères comme la part de marché, l'importance des ressources financières, technologiques et humaines qu'elle pourrait y consacrer, ses coûts de revient relatifs, la qualité et l'originalité des produits, son image, sa réputation et les relations établies avec les distributeurs, les prescripteurs et les utilisateurs.

II - LA POSITION DES ACTIVITÉS SUR LA MATRICE

À partir de ces deux critères composites, les domaines d'activité stratégique (DAS) d'une entreprise sont classés dans les neuf cases de la matrice : plus l'attrait du marché et la compétence de l'entreprise pour une activité donnée sont importants, plus elle est rentable pour l'entreprise.

La matrice McKinsey



III - L'ANALYSE DU PORTEFEUILLE D'ACTIVITÉS

Le modèle préconise de développer les activités où l'attrait du marché et la compétence de l'entreprise sont forts. À l'inverse, il est recommandé d'abandonner progressivement les activités dont l'attrait du marché et la compétence de l'entreprise sont faibles. *La matrice McKinsey présente l'avantage de mesurer de manière plus fine et plus valide l'intérêt d'un marché et la compétitivité de l'entreprise. Par ailleurs, elle permet non seulement d'évaluer les activités actuelles, mais aussi les activités potentielles de l'entreprise. En revanche, le modèle présente un caractère plus subjectif en raison de certaines dimensions utilisées et en raison des pondérations effectuées.*



LA MATRICE ADL

La matrice développée par le cabinet de conseil Arthur D. Little (ADL) permet de positionner les activités en prenant en considération les facteurs clés de succès maîtrisés par l'entreprise.

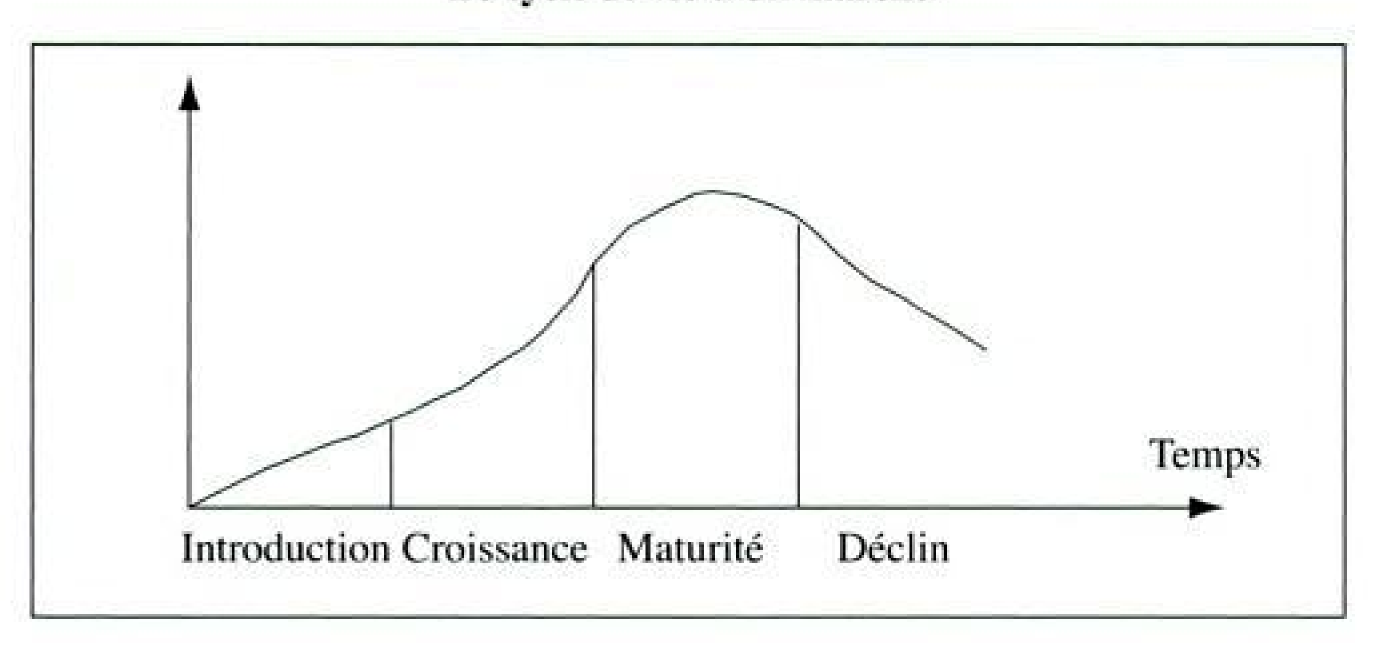
I - LES INDICATEURS UTILISÉS

La matrice ADL s'appuie sur deux facteurs : le cycle de vie du marché et la position concurrentielle de l'entreprise.

A - Le cycle de vie du marché

Le concept de cycle de vie est fondé sur trois hypothèses principales : tout marché a une vie limitée, les ventes réalisées varient en fonction de chaque stade du cycle, les stratégies appropriées diffèrent à chaque étape. Le cycle de vie d'un marché peut être décomposé en quatre phases : l'introduction, la croissance, la maturité et le déclin. La courbe du cycle de vie d'un marché exprime généralement l'évolution des ventes réalisées.

Le cycle de vie d'un marché



1. La phase d'introduction

La phase d'introduction se caractérise par l'apparition de nouvelles compétences qui sont souvent fondées sur de nouvelles technologies. Les volumes de vente réalisés restent à un niveau relativement faible.

En raison du caractère instable du secteur et des investissements nécessaires, les risques financiers, industriels et commerciaux liés au développement de nouvelles activités sont généralement élevés.

2. La phase de croissance

La phase de croissance est marquée par une acceptation rapide des produits par le marché et par un accroissement soutenu des ventes. Les perspectives favorables incitent d'autres concurrents à entrer sur le marché. Les entreprises doivent investir dans leur capacité de production, mais aussi dans l'amélioration des produits proposés et les relations avec les distributeurs.

3. La phase de maturité

Durant la phase de maturité, l'environnement concurrentiel et technologique a tendance à se stabiliser. Les volumes de vente atteignent leur niveau maximal avant de commencer à se réduire. En raison du ralentissement du taux de croissance, il est important de soutenir les produits commercialisés face aux produits proposés par la concurrence. Cette phase est souvent accompagnée d'un phénomène de concentration.

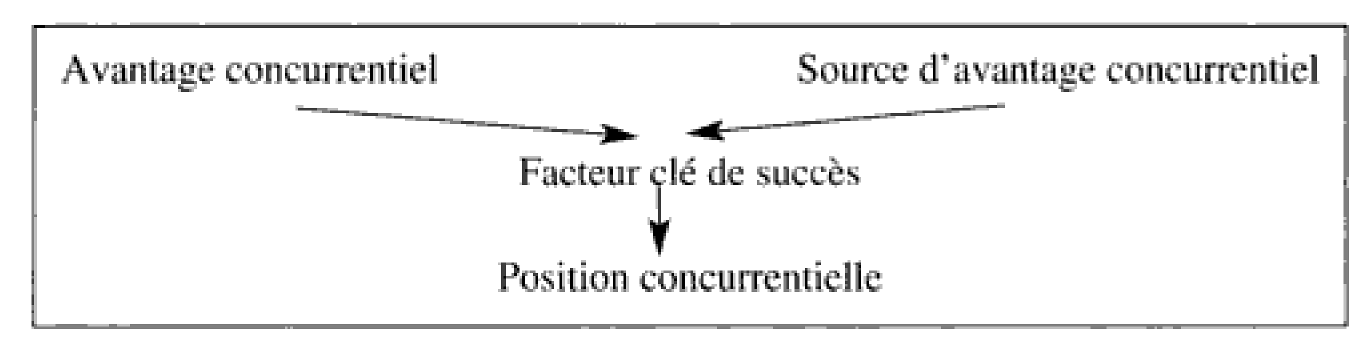
4. La phase de déclin

La phase de déclin se caractérise par une diminution des volumes de vente. Le déclin des ventes peut s'expliquer par l'apparition de produits de substitution, mais aussi par l'évolution des comportements de consommation. Dans ce contexte, l'entreprise peut s'efforcer de maintenir ses parts de marché ou décider de désinvestir.

B - La position concurrentielle

La position concurrentielle de l'entreprise dépend du degré de maîtrise des facteurs clés de succès (FCS). L'entreprise peut avoir une position dominante, forte, favorable, défendable ou marginale. Un facteur clé de succès peut être défini comme un élément qui permet à l'entreprise de réussir sur un marché. Il est nécessaire de prendre en considération l'avantage concurrentiel détenu par l'entreprise et les sources d'obtention de cet avantage concurrentiel.

La position concurrentielle



1. L'avantage concurrentiel

Le facteur clé de succès peut correspondre à l'avantage concurrentiel possédé par l'entreprise. Dans ce cas, l'offre de produits et de services proposée est considérée comme attractive en termes de prestation (qualité, image, etc.) ou de prix.

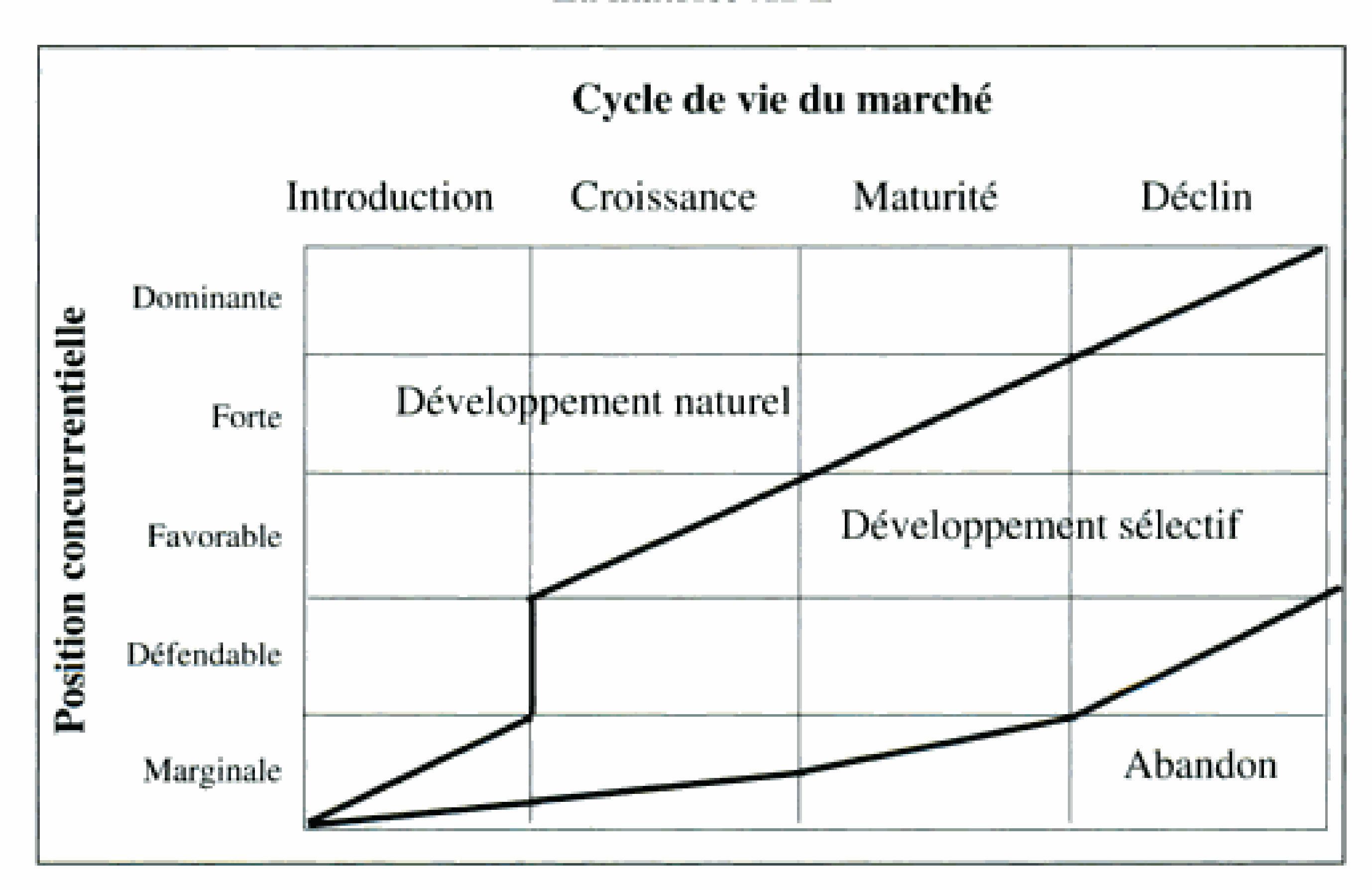
2. Les sources d'avantage concurrentiel

Le facteur clé de succès peut également être fondé sur les sources d'obtention de l'avantage concurrentiel détenu par l'entreprise. Dans ce cas, l'entreprise possède des ressources et des compétences spécifiques qui lui permettent de se différencier de la concurrence.

II - LA POSITION DES ACTIVITÉS SUR LA MATRICE

À partir de ces deux facteurs, les activités de l'entreprise peuvent être positionnées sur une matrice qui permet de distinguer trois orientations possibles.

La matrice ADL



III - L'ANALYSE DU PORTEFEUILLE D'ACTIVITÉS

En fonction de la position des activités sur la matrice, trois orientations principales peuvent être préconisées : le développement naturel, le développement sélectif et l'abandon.

1. Le développement naturel

Le développement naturel est conseillé pour les activités qui connaissent des perspectives de développement intéressantes et où l'entreprise possède une position concurrentielle satisfaisante. Cette orientation nécessite des investissements importants.

2. Le développement sélectif

Le développement sélectif concerne des activités dont les perspectives de développement sont limitées et où la position concurrentielle de l'entreprise est moyenne. Cette voie consiste à investir de manière sélective ou à rechercher de nouvelles niches.

3. L'abandon

L'abandon est recommandé pour les activités dont le taux de croissance se ralentit et où l'entreprise détient une faible position concurrentielle.

PARTIE III

LES STRATÉGIES DE DÉVELOPPEMENT DES ENTREPRISES



LES VOIES DE DÉVELOPPEMENT SELON I. ANSOFF

Selon I. Ansoff (1965), une entreprise peut emprunter quatre voies de développement stratégique : la pénétration du marché, l'extension de marchés, le développement de produits et la diversification.

Les voies de développement stratégique selon I. Ansoff

Voies de développement	Produits actuels	Nouveaux produits
Marchés actuels	Pénétration du marché	Développement de produits
Marchés nouveaux	Extension de marchés	Diversification

I - LA PÉNÉTRATION DU MARCHÉ

La pénétration du marché consiste à accroître les ventes des produits actuels sur les marchés actuels. L'entreprise peut envisager d'augmenter le niveau d'achat et de consommation de ses clients, de conquérir les clients de ses concurrents ou de séduire les clients potentiels.

Dans le domaine automobile, de nombreux constructeurs visent à accroître leur part de marché en proposant des offres promotionnelles pour les véhicules commercialisés. Un exemple est fourni par la marque italienne Fiat qui multiplie les promotions afin d'augmenter les ventes réalisées.

II - L'EXTENSION DE MARCHÉS

Dans le cadre d'une extension de marchés, l'entreprise cherche à augmenter ses ventes en introduisant ses produits actuels sur de nouveaux marchés.

Compte tenu du potentiel de développement des marchés émergents, de nombreux constructeurs automobiles ont choisi de commercialiser leurs produits dans ces pays. Par exemple, la marque allemande Audi s'est récemment implantée sur le marché indien.

III - LE DÉVELOPPEMENT DE PRODUITS

Le développement de produits implique que l'entreprise lance de nouveaux produits sur ses marchés actuels. Elle peut ainsi proposer de nouvelles caractéris-

tiques du produit, créer plusieurs versions du produit ou élaborer de nouveaux modèles.

Dans le secteur automobile, le lancement de nouvelles versions de modèles existants et de nouveaux modèles sont fréquents. Par exemple, Renault a récemment proposé une nouvelle version de son modèle Twingo.

IV - LA DIVERSIFICATION

La diversification consiste à proposer de nouveaux produits sur de nouveaux marchés. Ansoff (1965) distingue trois formes de diversification : la diversification concentrique, la diversification horizontale et la diversification conglomérale.

1. La diversification concentrique

Dans le cadre d'une diversification concentrique, l'entreprise développe de nouvelles activités dont la technologie et le marketing sont complémentaires de son métier actuel.

Dans le domaine automobile, une diversification concentrique peut se traduire par la fabrication de motos ou de camions.

2. La diversification horizontale

La diversification horizontale consiste à introduire de nouvelles activités susceptibles de satisfaire les mêmes segments de clientèle, même si la technologie utilisée est différente.

Dans le secteur automobile, une diversification horizontale peut correspondre au développement d'activités de service telles que l'assurance et le financement de véhicules.

3. La diversification conglomérale

La diversification conglomérale implique le développement de nouvelles activités dont la technologie utilisée est différente et qui sont destinées à de nouveaux segments de clientèle.

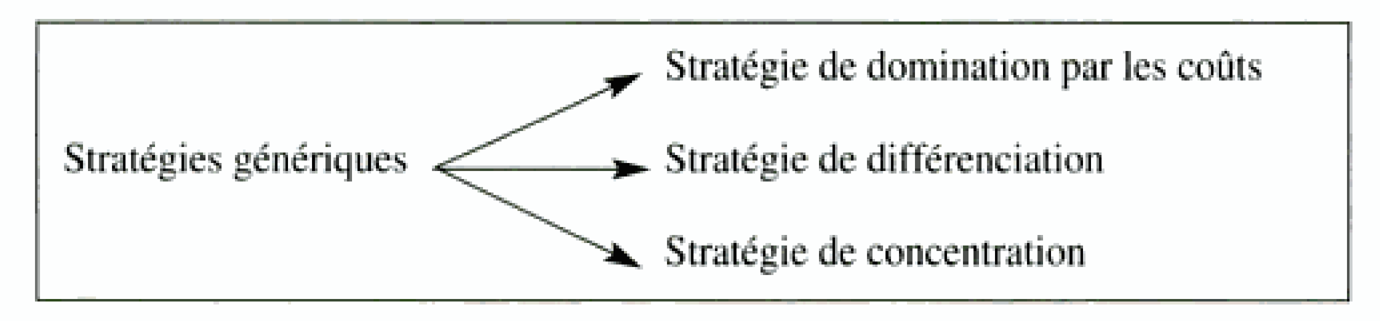
Un exemple est fourni par le groupe japonais Yamaha qui commercialise des motos, des pianos et des guitares.



LES STRATÉGIES GÉNÉRIQUES SELON M. E. PORTER

M. E. Porter (1982, 1986) montre qu'une entreprise peut emprunter trois stratégies génériques : une stratégie de domination par les coûts, une stratégie de différenciation et une stratégie de concentration de l'activité. Le choix est lié à la structure concurrentielle qui caractérise le secteur d'activité (*cf.* fiche 15).

Les stratégies génériques selon M. E. Porter



I - LA STRATÉGIE DE DOMINATION PAR LES COÛTS

La stratégie de domination par les coûts consiste à construire un avantage concurrentiel à partir des coûts. Orientée vers la minimisation des coûts, elle est souvent assimilée à une stratégie de volume. L'entreprise peut réduire ses coûts en bénéficiant d'économies d'échelle (*cf.* fiche 22), de l'effet d'expérience (*cf.* fiche 22) ou d'un pouvoir de négociation accru (*cf.* fiche 15).

Cette stratégie nécessite généralement des investissements importants dans l'outil de production, voire une délocalisation de certaines activités, et une politique commerciale agressive permettant d'obtenir rapidement une position dominante sur le marché.

À titre d'exemple, on peut citer la compagnie aérienne irlandaise Ryanair qui cherche à minimiser les coûts et qui propose des tarifs nettement inférieurs à la concurrence.

II - LA STRATÉGIE DE DIFFÉRENCIATION

La stratégie de différenciation implique que l'entreprise propose une offre spécifique qui lui permet de se démarquer de ses concurrents et d'éviter ainsi une concurrence fondée sur les coûts et les prix. La différenciation peut concerner des

éléments aussi variés que la qualité du produit, la technologie utilisée, l'image de marque et les services proposés.

La mise en place d'une stratégie de différenciation requiert une bonne coordination entre les différentes fonctions de l'entreprise, notamment entre le service recherche et développement et le service marketing. L'entreprise doit être créative pour s'adapter à l'évolution de la demande et pour devancer ses concurrents.

Par exemple, Renault cherche à se différencier de ses concurrents par la créativité et l'innovation.

III - LA STRATÉGIE DE CONCENTRATION

La stratégie de concentration (de focalisation ou de niche) correspond à une stratégie de spécialisation. L'entreprise concentre ses efforts sur un seul segment, en proposant un avantage unique à ce groupe de clients.

La stratégie de concentration se justifie lorsque l'entreprise dispose de ressources limitées ou lorsque le segment sélectionné représente un potentiel important.

Par exemple, la marque allemande Porsche est spécialisée sur le créneau des voitures sportives et luxueuses.



LA SPÉCIALISATION, L'INTÉGRATION VERTICALE ET LA DIVERSIFICATION

Lorsqu'une entreprise cherche à se développer, elle peut emprunter trois voies de développement principales : la spécialisation, l'intégration verticale et la diversification.

Les principales voies de développement stratégique

Voie de développement	Domaine d'activité stratégique
Spécialisation	Développement dans un seul domaine
Intégration verticale	Développement en amont ou en aval
Diversification	Développement dans un nouveau domaine

I - LA SPÉCIALISATION

Une stratégie de spécialisation consiste à se développer dans un seul domaine d'activité stratégique (DAS). Si l'entreprise choisit une stratégie de spécialisation, elle peut bénéficier d'économies d'échelle (*cf.* fiche 22) et de l'effet d'expérience (*cf.* fiche 22). Une stratégie de spécialisation permet généralement d'accroître le pouvoir de négociation vis-à-vis des fournisseurs et des clients (*cf.* fiche 15), mais aussi vis-à-vis des tiers (institutions, associations, etc.). À travers une stratégie de spécialisation, l'entreprise cherche souvent à renforcer sa position concurrentielle pour acquérir une position dominante sur son marché. Elle peut ainsi atteindre une taille critique sur certaines fonctions. Dans un contexte de globalisation des marchés et de la concurrence, l'obtention d'une taille critique constitue un facteur de compétitivité déterminant.

Dans des secteurs comme l'automobile, l'aéronautique et l'électronique, une stratégie de spécialisation permet de réaliser des gains de productivité grâce à la production de séries plus longues. Dans des secteurs à fort contenu technologique et scientifique (électronique de défense, télécommunications, pharmacie, etc.), une logique de spécialisation facilite l'amortissement des coûts de recherche et de développement. Dans les industries de produits de grande consommation, elle permet d'amortir les dépenses liées à la commercialisation des produits.

II - L'INTÉGRATION VERTICALE

Une stratégie d'intégration verticale consiste à réaliser tout ou partie des activités en amont ou en aval du processus de production, qui auparavant faisaient l'objet d'une transaction auprès de fournisseurs ou de clients. Elle permet d'accroître le pouvoir de marché et de réduire les coûts de transaction (*cf.* fiche 4). L'internalisation d'une activité auparavant réalisée à travers le marché permet la réalisation d'économies de production grâce à la suppression d'étapes logistiques liées au transfert physique des biens d'un site à l'autre. Elle autorise aussi des économies liées à l'organisation du transfert des biens (planning, coordination administrative) et favorise la flexibilité organisationnelle. À travers l'intégration verticale, les entreprises cherchent souvent à augmenter le contrôle de la valeur ajoutée du produit.

A - L'intégration verticale en amont

Si l'entreprise choisit de développer des activités en amont du processus de production (*upstream integration*), elle peut réduire la dépendance de ses fournisseurs. Cette orientation facilite généralement les négociations avec d'autres fournisseurs dans la mesure où elle permet de surveiller l'environnement en amont de même que l'évolution des coûts et des technologies.

Dans le domaine automobile, plusieurs constructeurs ont choisi d'intégrer certaines activités clés en amont afin de réduire leur dépendance vis-à-vis des fournisseurs.

B - L'intégration verticale en aval

L'intégration verticale en aval (*downstream integration*) permet de contrôler les activités de distribution et de commercialisation des produits. Elle peut contribuer à la création d'une demande captive et peut représenter une barrière à l'entrée pour les entrants potentiels (*cf.* fiche 15).

Dans le secteur du textile-habillement, certaines entreprises comme H&M (Hennes & Mauritz), Mango et Zara ont intégré les activités de distribution et de commercialisation. Cette stratégie leur permet de contrôler les activités en aval du processus de production.

III - LA DIVERSIFICATION

La diversification correspond à un développement dans un nouveau domaine d'activité stratégique. Elle nécessite généralement l'acquisition de nouvelles compétences. En fonction du degré de proximité entre les activités existantes et la

nouvelle activité, on peut distinguer deux formes principales de diversification : la diversification liée et la diversification non liée (Thiétart et Xuereb, 2005).

A - La diversification liée

La diversification liée consiste à se développer dans une activité qui présente un lien avec les activités existantes. Ce lien peut concerner des domaines aussi variés que la technologie, la distribution, la clientèle et la marque et facilite la réalisation de synergies. La complémentarité des activités est susceptible de permettre des économies de champ et d'ajouter de la valeur aux produits commercialisés. La diversification liée peut aussi être destinée à accroître le pouvoir de marché de l'entreprise et à répondre à l'entrée de nouveaux concurrents dans le secteur. Enfin, elle peut s'expliquer par l'évolution de la demande.

Les économies de champ (*economies of scope*) se réfèrent à la différence entre la somme des coûts de plusieurs activités menées conjointement et la somme des coûts de ces mêmes activités menées indépendamment les unes des autres. Elles proviennent de la valorisation d'une même ressource dans des activités différentes (Koenig, 2004).

Dans le secteur financier, de nombreuses banques ont développé des activités d'assurance (par exemple, Caisse d'Épargne, Crédit Agricole et Crédit mutuel). Il en va de même pour certaines compagnies d'assurances qui proposent des services bancaires (par exemple, Axa et Groupama).

B - La diversification non liée

Dans le cadre d'une diversification non liée, l'entreprise est amenée à se développer dans une activité qui ne présente aucun lien avec les activités existantes. Cette orientation être principalement choisie pour des raisons d'équilibre entre plusieurs activités. Une entreprise peut ainsi chercher à financer ses investissements dans des activités en fort développement grâce aux ressources dégagées par des activités en phase de maturité (plutôt que de recourir à des financements extérieurs par endettement). De même, une entreprise dont les activités sont arrivées à maturité peut décider de placer ses ressources excédentaires dans des activités qui présentent des perspectives de développement intéressantes. Les entreprises dont la spécialisation est très étroite peuvent également opter pour une diversification conglomérale afin de réduire la dépendance d'une seule activité.

Un exemple est fourni par le groupe Bouygues qui est présent dans le domaine de la construction, mais également dans le domaine des télécommunications et des médias et de la gestion de services publics.



L'INNOVATION

Si l'entreprise souhaite développer ses activités, elle est souvent amenée à investir pour innover. Dans de nombreux secteurs d'activité, l'innovation constitue un facteur de compétitivité important. L'innovation peut être définie comme la réalisation de la nouveauté : elle peut se traduire par une modification des processus (par exemple, les procédés de fabrication) et par une modification des produits et services commercialisés. À la différence de l'invention qui correspond à la découverte d'une idée, l'innovation consiste dans la mise en pratique de l'invention (Koenig, 2004 ; Loilier et Tellier, 1999).

I - LES DIFFÉRENTES FORMES D'INNOVATION

Selon l'intensité de l'innovation, deux formes d'innovation peuvent être distinguées : l'innovation incrémentale et l'innovation radicale.

Les différentes formes d'innovation

Innovation incrémentale ◄———————►	Innovation radicale

A - L'innovation incrémentale

L'innovation incrémentale correspond à une amélioration progressive des processus ou des produits et services proposés par l'entreprise. Il s'agit généralement des améliorations quotidiennes apportées par les différents services de l'entreprise dans le but de résoudre des problèmes clairement identifiés. Les modifications réalisées sont souvent modestes et peuvent passer inaperçues.

Par exemple, le service commercial d'une entreprise peut proposer un aménagement particulier au niveau d'un produit pour satisfaire certains clients.

B - L'innovation radicale

L'innovation radicale peut se traduire par une modification substantielle des processus ou des produits et services offerts par l'entreprise. Il s'agit d'une innovation qui est susceptible de provoquer une rupture avec le

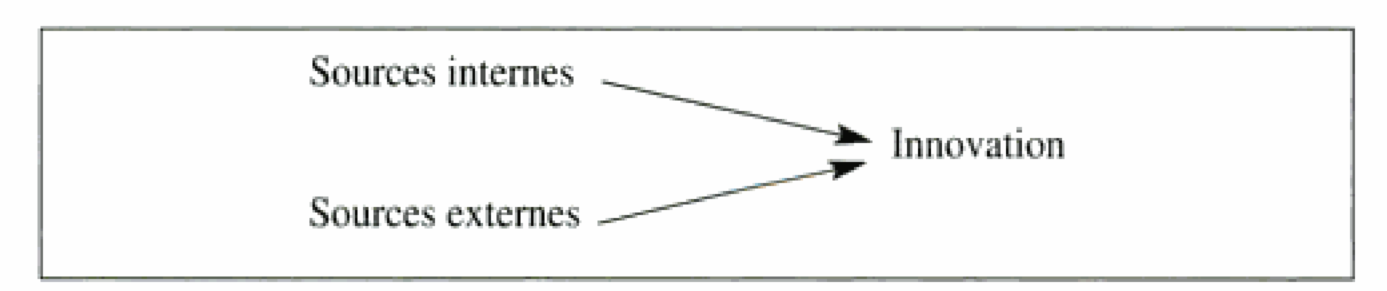
passé. Cette forme d'innovation peut également être qualifiée de « destruction créatrice » – pour reprendre la terminologie de Schumpeter (1935).

Un exemple est fourni par la mise en place d'un réseau de satellites qui a permis d'offrir le service de téléphonie mobile.

II - LES SOURCES DE L'INNOVATION

Les sources de l'innovation peuvent être internes ou externes à l'entreprise. À partir des idées recensées, l'entreprise est amenée à choisir celles qu'elle souhaite développer. Les idées sélectionnées doivent être compatibles avec les objectifs de l'entreprise, sa stratégie et ses ressources. Il convient également d'étudier la faisabilité technique et la viabilité marketing du produit.

Les sources de l'innovation



1. Les sources internes

Les principales sources internes sont le service de recherche et développement, le service production, le service marketing et commercial, et l'équipe de direction.

2. Les sources externes

Les principales sources externes sont les clients (notamment pour les innovations de produit), les fournisseurs (notamment pour les innovations de processus), les distributeurs et les laboratoires de recherche extérieurs.

III - L'INNOVATION DE PROCESSUS VS. L'INNOVATION DE PRODUIT

Avant de mettre au point une innovation, l'entreprise doit évaluer l'attrait commercial et financier du nouveau processus ou du nouveau produit.

A - L'innovation de processus

L'innovation de processus peut porter sur les procédés de fabrication, mais aussi sur des aspects organisationnels.

Par exemple, l'entreprise Dell a mis au point une organisation logistique très pointue qui permet de distribuer les produits directement aux clients tout en garantissant le service après-vente.

B - L'innovation de produit

L'innovation de produit concerne des modifications au niveau des produits et services qui sont proposés au client. Dans le cadre du développement de nouveaux produits, le service de recherche et développement doit généralement élaborer un concept de produit avant de mettre au point un prototype. L'entreprise a ainsi la possibilité d'apporter certaines améliorations avant de lancer la fabrication et la commercialisation du nouveau produit.

1. Le concept de produit

Un concept de produit est une description (verbale ou imagée) d'une idée sous l'angle des avantages que les clients pourraient en retirer. Par exemple, les nouveaux modèles de téléphones portables sont d'abord présentés sous forme d'un dessin avec une description de leurs principales caractéristiques techniques.

2. Le prototype

Le prototype doit réunir les attributs spécifiés dans le concept, fonctionner de façon satisfaisante dans les conditions normales d'utilisation et respecter les impératifs de coût et de délais de fabrication. Il est nécessaire de tester les qualités intrinsèques du prototype et son acceptation par le client.

Par exemple, la marque Audi a mis au point plusieurs innovations au niveau des véhicules commercialisés : les quatre roues motrices pour les berlines (Audi Quattro), le moteur diesel à injection directe (TDI) et le système d'assistance radar (Audi Side Assist) qui permet de surveiller les angles morts et de prévenir le conducteur de l'arrivée rapide de véhicules par l'arrière.



LES DIFFÉRENTES FORMES DE CROISSANCE

Les stratégies de croissance portent sur l'expansion des activités d'une organisation. La croissance doit être considérée comme un outil de gestion avec des effets de capacité, de compétitivité et de pouvoir de marché, mais aussi comme un projet de gestion lié au projet productif de l'entrepreneur (de Montmorillon, 1997).

I - LA CROISSANCE : UN IMPÉRATIF STRATÉGIQUE ?

Si la croissance constitue depuis longtemps un objectif majeur des organisations, il paraît légitime de se demander si la croissance représente effectivement un impératif pour l'entreprise (Gertz et Baptista, 1996).

A - La croissance

La croissance présente des atouts indéniables : elle permet à l'entreprise de développer son portefeuille d'activités et de conquérir de nouveaux marchés. Le progrès technique et l'accroissement de la concurrence incitent les entreprises à accélérer leur expansion. La mondialisation économique a ainsi déclenché une véritable course à la taille : certains acteurs cherchent à atteindre une taille critique, pour d'autres, le défi consiste à accéder au rang des leaders mondiaux.

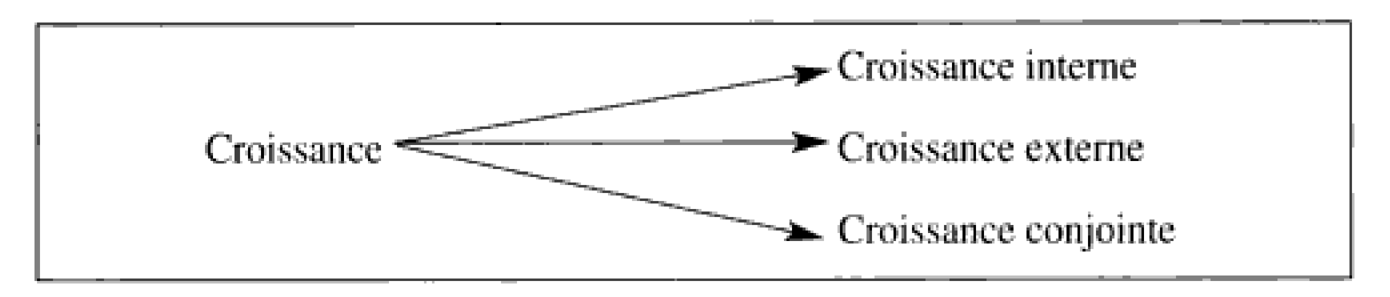
B - La décroissance

Si les entreprises nouvellement créées affichent souvent des taux de croissance relativement élevés, il n'en va pas de même pour toutes les entreprises. En effet, certaines d'entre elles privilégient l'indépendance et la pérennité à la croissance, car celle-ci est susceptible d'engendrer des changements importants (par exemple, au niveau de la structure organisationnelle). De même, d'autres acteurs cherchent à externaliser certaines activités dans le but de se concentrer sur leur métier principal. Dans ce contexte, la décroissance peut constituer une option stratégique intéressante (Barthélemy, 2007).

II - LES FORMES DE CROISSANCE

Selon que la combinaison des moyens de production acquis, contrôlés ou créés est réalisée (croissance externe) ou à faire (croissance interne), trois formes de croissance peuvent être distinguées : la croissance interne, la croissance externe et la croissance conjointe (Paturel, 1992, 1997).

Les principales formes de croissance



A - La croissance interne

La croissance interne (ou organique) correspond à la création de nouvelles capacités de production grâce à la combinaison de moyens de production acquis séparément. Cette forme de croissance comprend les acquisitions et les créations par l'entreprise de moyens de production isolés (par exemple, des équipements et des machines) (*cf.* fiche 30). En règle générale, elle demande plus de temps que la croissance externe.

Pour le groupe Danone, la croissance interne représente une part importante du développement des activités : en 2006, la croissance interne était de l'ordre de 9,7 % (tous marchés confondus).

B - La croissance externe

La croissance externe désigne la croissance par acquisitions ou prises de contrôle d'ensembles de moyens de production déjà combinés. Cette forme de croissance concerne des capacités de production existantes qui peuvent immédiatement réaliser des biens et des services (*cf.* fiche 31). Comme elle porte sur des moyens de production qui sont déjà en fonctionnement, sa mise en place est généralement plus rapide que celle de la croissance interne.

Un exemple est fourni par le groupe américain Wal-Mart qui a choisi de se développer par croissance externe pour se hisser au rang de premier distributeur mondial.

C - La croissance conjointe

La croissance conjointe se réalise par le biais de la constitution de sociétés communes par un nombre restreint d'entreprises. Elle peut se traduire par la création *ex nihilo* d'une structure juridique nouvelle ou par la reprise commune d'une société existante. Le capital de la société commune peut être réparti de manière égalitaire ou inégalitaire entre les partenaires associés (*cf.* fiche 32).

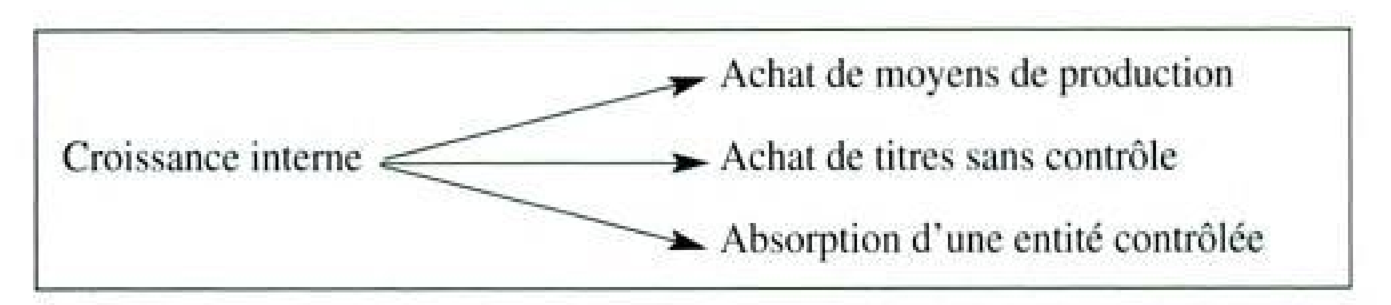
En 2005, le groupe PSA Peugeot Citroën a constitué une société commune avec l'entreprise japonaise Toyata. Il s'agit d'une unité de production qui est spécialisée dans la fabrication de petits véhicules (Peugeot 107, Citroën C1 et Toyota Aygo) et qui est localisée en République tchèque.



LA CROISSANCE INTERNE

La croissance interne (ou organique) correspond à la création de nouvelles capacités de production grâce à la combinaison de moyens de production acquis séparément. Elle couvre toutes les acquisitions et créations par l'entreprise de moyens de production isolés qui ne peuvent fournir, avant leur intégration au sein d'une fonction de production, des biens ou des services. Trois modalités de réalisation peuvent être distinguées : l'achat isolé de moyens de production, l'achat de titres ne modifiant pas la zone de contrôle de l'entreprise cessionnaire et l'absorption d'une société constituant déjà une entité contrôlée par l'entreprise (Paturel, 1992).

La croissance interne



I - L'ACHAT DE MOYENS DE PRODUCTION

En règle générale, la croissance interne se réalise à travers l'achat isolé de moyens de production. Elle peut se traduire par l'achat de machines, de matières, de biens et services nécessaires à la production, mais aussi par l'embauche de nouveaux salariés. Il incombe à l'entreprise d'organiser ces moyens de production entre eux ou avec d'autres facteurs de production déjà présents.

Par exemple, lorsque l'entreprise acquiert une machine, celle-ci doit être combinée avec le facteur travail pour être productive.

II - L'ACHAT DE TITRES SANS CONTRÔLE

Si l'entreprise achète des titres qui ne modifient pas la zone de contrôle de l'entreprise cessionnaire, il s'agit également d'une croissance interne. L'entreprise peut ainsi prendre des participations financières en acquérant des titres sans droit de vote ou des titres qui ne donnent qu'un faible pourcentage du capital ne permettant pas d'intervenir dans la gestion de l'entreprise émettrice.

III - L'ABSORPTION D'UNE ENTITÉ CONTROLÉE

Lorsque l'entreprise procède à l'absorption d'une entité qu'elle contrôle déjà à moins de 100 %, elle réalise également de la croissance interne. Dans ce cas, l'entreprise augmente son taux de participation sans bénéficier d'un contrôle supplémentaire de moyens de production combinés.

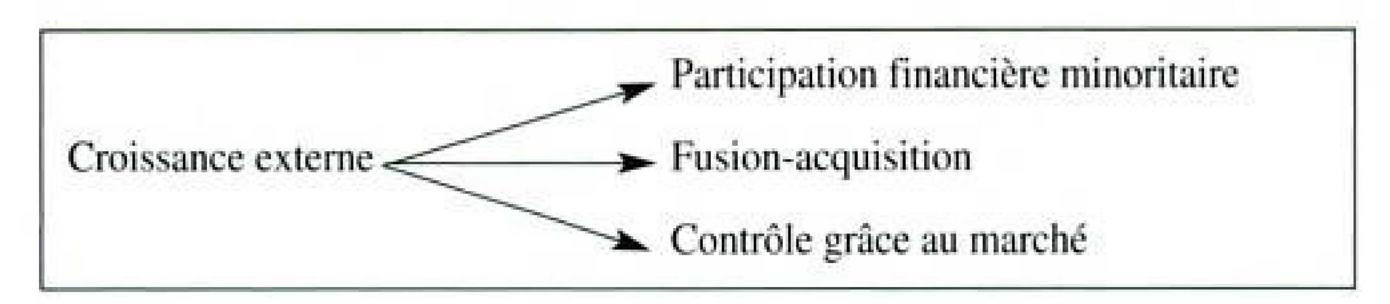
En revanche, il convient de préciser que toutes les opérations qui se réalisent au sein d'un groupe formé par une société-mère et des filiales ne sont pas considérées comme une forme de croissance, mais comme une manœuvre de restructuration ou de réorganisation interne.



LA CROISSANCE EXTERNE

La croissance externe peut être définie comme la croissance par acquisitions et prises de contrôle d'ensembles de moyens de production déjà combinés et, donc, déjà en fonctionnement. Elle porte sur des capacités de production existantes qui réalisent immédiatement (sans intervention) des biens et services et qui se situent en dehors du champ de contrôle de l'entreprise. Trois modalités de réalisation peuvent être distinguées : la participation financière minoritaire, la fusion-acquisition et le contrôle grâce au marché (Paturel, 1992).

La croissance externe



I - LA PARTICIPATION FINANCIÈRE MINORITAIRE

L'entreprise peut choisir de prendre une participation financière minoritaire (inférieure à 50 %) dans le capital d'un autre acteur. Cette participation financière, qui peut être unilatérale ou réciproque, permet d'exercer un certain degré de contrôle sur une autre société. Le degré de contrôle dépend de la hauteur de la participation financière, mais aussi de la structure du capital de l'entreprise cessionnaire (de Montmorillon, 1997).

Par exemple, dans le cadre de l'alliance coopérative signée entre les deux entreprises, Renault a acquis une participation financière minoritaire chez Nissan, et Nissan a pris une participation financière minoritaire chez Renault.

A - La hauteur de la participation financière minoritaire

Si la participation financière permet d'acquérir la minorité de blocage, le contrôle exercé par l'entreprise est plus important que dans le cas de niveaux de contrôle plus faibles. La détention d'une minorité de blocage

permet ainsi de contrôler l'objet social de l'entreprise cessionnaire (qui ne peut être modifié sans l'accord de l'acquéreur).

B - La structure du capital de l'entreprise cessionnaire

Le contrôle exercé est également lié à la structure du capital de l'entreprise cessionnaire : il s'avère d'autant plus important que les participations détenues par les autres actionnaires sont faibles. Lorsque l'actionnariat de l'entreprise cessionnaire est dispersé, une participation financière minoritaire peut conférer un réel pouvoir de gestion.

II - LA FUSION-ACQUISITION

Une opération de fusion-acquisition correspond à l'achat (acquisition) ou au regroupement (fusion) de moyens de production combinés (*cf.* fiche 40). Dans le cadre d'une acquisition, l'entreprise peut prendre le contrôle à 100 %, acquérir la double majorité ou acquérir la majorité simple du capital d'une autre société (de Montmorillon, 1997).

1. Le contrôle à 100 %

Le contrôle à 100 % permet la maîtrise totale de l'entité acquise. Il permet d'éviter la présence d'actionnaires minoritaires dont certains peuvent être influents (par exemple, le principal client de l'entreprise).

À titre d'exemple, on peut mentionner le cabinet de conseil Solving International qui a racheté 100 % des actions du cabinet de conseil Synagir.

2. La double majorité

La double majorité implique la présence d'actionnaires minoritaires qui pourraient s'opposer à d'éventuelles modifications de l'objet social ou des statuts de l'entreprise acquise.

Par exemple, le groupe PSA Peugeot Citroën possède la double majorité des actions de l'équipementier automobile Faurecia.

3. La majorité simple

La majorité simple confère la maîtrise des décisions dans les assemblées ordinaires et notamment celle de la nomination du président et donc de l'encadrement supérieur de l'entreprise acquise.

Par exemple, la Société générale a acquis 51 % des actions de Ohridska Banka, la quatrième banque de Macédoine.

III - LE CONTRÔLE GRÂCE AU MARCHÉ

La croissance externe par le biais d'un contrôle grâce au marché suppose une dépendance forte d'une entreprise d'une autre au point que la première doit tenir compte des décisions stratégiques de la seconde et s'y plier pour assurer sa pérennité (Paturel, 1992).

À titre d'exemple, on peut citer les relations issues d'une politique d'impartition ou d'une stratégie dite de « PMIsation ». L'impartition est une collaboration développée entre un client et son fournisseur. La « PMIsation » est une pratique qui recouvre un ensemble de relations à long terme établies par de grands groupes vis-à-vis de PME/PMI.



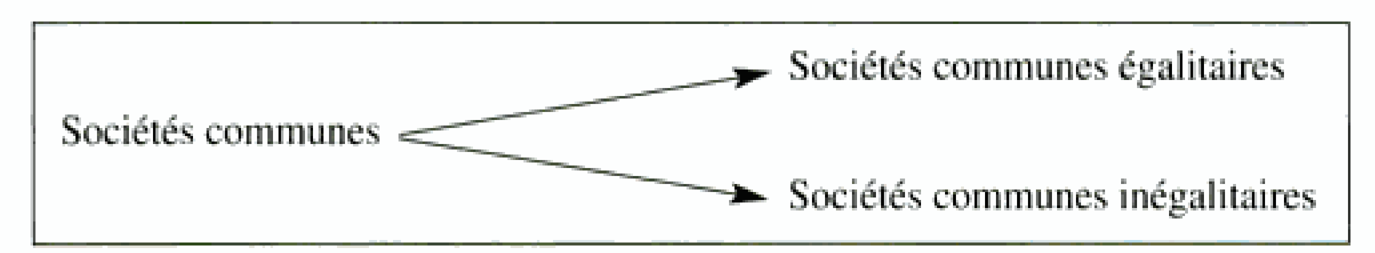
LA CROISSANCE CONJOINTE

La croissance conjointe se trouve à l'intersection de la croissance interne (*cf.* fiche 30) et de la croissance externe (*cf.* fiche 31). Elle peut être assimilée à la mise en place de structures communes par un nombre restreint d'entreprises décidées à intervenir dans la gestion des entités créées (Paturel, 1997). La société commune (co-entreprise, entreprise conjointe, *joint venture*) est une société dont le capital est réparti entre au moins deux entreprises. Dotée de la personnalité juridique, la société commune établit des relations étroites entre les partenaires. Ceux-ci exercent conjointement le contrôle sur l'entité mise en place, ce qui augmente la complexité de gestion (Urban et Vendemini, 1994).

I - LES FORMES DE CROISSANCE CONJOINTE

Deux formes de sociétés communes peuvent être distinguées : les sociétés communes égalitaires et les sociétés communes inégalitaires.

La croissance conjointe



A - Les sociétés communes égalitaires

Une répartition paritaire du capital confère généralement davantage d'autonomie à la structure mise en place, mais elle peut être source de blocages.

Par exemple, le groupe japonais Fujitsu et le groupe allemand Siemens ont constitué une société commune qui regroupe les activités informatiques des deux partenaires en Europe. L'objectif est de se classer parmi les premiers fabricants mondiaux de matériel informatique. Le capital de la nouvelle société Fujitsu-Siemens Computers, dont le siège se trouve aux Pays-Bas, est détenu à parts égales par les deux groupes.

B - Les sociétés communes inégalitaires

Les sociétés communes avec une répartition inégalitaire du capital se révèlent être plus faciles à gérer, car elles ont tendance à être dominées par le partenaire qui détient la participation majoritaire.

Par exemple, Finaref (filiale du groupe Crédit Agricole) et Alpha Crédit (filiale du groupe Fortis) ont créé une société commune dénommée Finalia. L'objectif est de proposer des services financiers aux particuliers (principalement des crédits à la consommation) en Belgique. La nouvelle société, qui est localisée à Bruxelles, est détenue à 51 % par Finaref et à 49 % par Alpha Crédit.

II - LA CROISSANCE CONJOINTE : UNE FORME DE CROISSANCE INTERNE OU EXTERNE ?

Il paraît important de remarquer que la croissance conjointe peut également être considérée comme un cas particulier de croissance interne ou de croissance externe. En effet, la création d'une société commune par constitution *ex nihilo* d'une structure juridique nouvelle exige une combinaison de moyens de production acquis ou apportés séparément (croissance interne). De même, la reprise commune d'une société existante correspond à l'acquisition de moyens de production combinés (croissance externe) (Paturel, 1997).

III - L'ÉVOLUTION DES SOCIÉTÉS COMMUNES

De par leurs spécificités, les sociétés communes constituent souvent des formes instables d'organisation. Elles sont susceptibles d'évoluer dans le temps et peuvent être rachetées par l'un des partenaires.

Un exemple est fourni par le groupe Danone qui a récemment annoncé l'acquisition de la totalité des actions de sa société commune Calpis Ajinomoto Danone localisée au Japon. C'est en 1980 que Danone crée une première société commune avec le groupe japonais Ajinomoto, détenue à parité par les deux groupes. En 1993, Danone et les deux entreprises japonaises Calpis et Ajinomoto constituent la société commune Calpis Ajinomoto Danone, dont ils détiennent respectivement 50 %, 30 % et 20 % du capital. À travers l'acquisition de la société commune (renommée Danone Japon), le groupe Danone cherche à accélérer sa croissance sur le marché des produits laitiers frais en Asie.



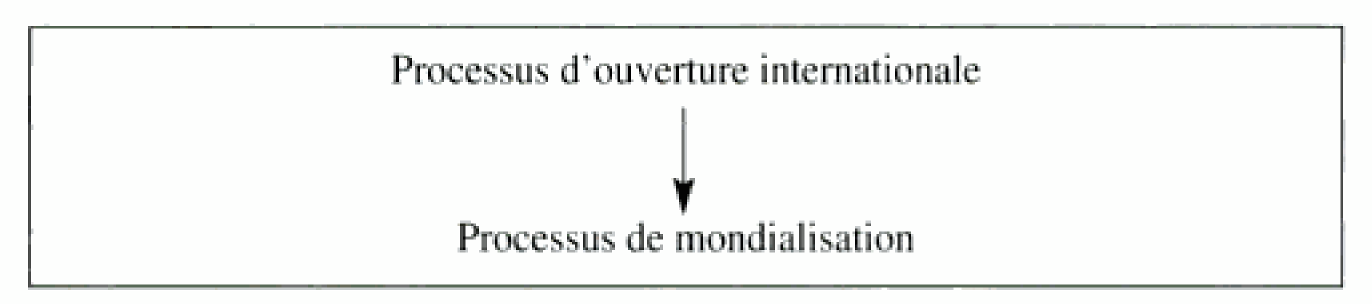
LES DIFFÉRENTES FORMES DE DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL

Dans un contexte de mondialisation économique et d'intégration croissante des espaces économiques régionaux, de nombreuses entreprises sont contraintes de développer leurs activités sur les marchés internationaux. Aujourd'hui, l'internationalisation constitue une dimension incontournable : elle touche tous les acteurs de la vie économique, quels que soient leur taille, leur origine géographique ou leur secteur d'activité (Mayrhofer, 2004 ; Urban, 1993).

I - LES LOGIQUES DE DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL

Si certaines organisations, plus particulièrement les grandes entreprises multinationales, ont depuis longtemps développé leurs activités hors de leurs frontières, la mondialisation a entraîné la généralisation du mouvement et un changement de logique. L'évolution historique de l'internationalisation des entreprises permet d'identifier deux logiques : le processus d'ouverture internationale et le processus de mondialisation (Joffre, 1994).

L'évolution historique de l'internationalisation



1. Le processus d'ouverture internationale

Le processus d'ouverture internationale s'inscrit dans une logique d'expansion et de conquête et repose sur le transfert à l'étranger d'un avantage concurrentiel forgé sur le territoire d'origine.

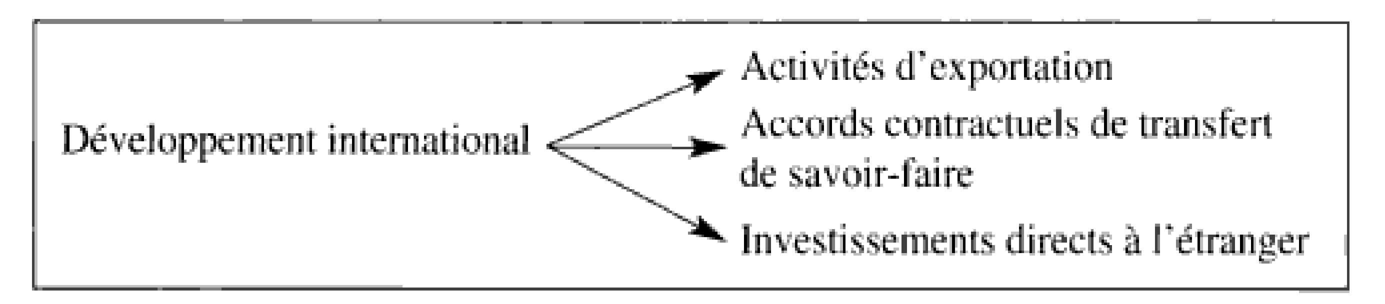
2. Le processus de mondialisation

Le processus de mondialisation est un stade d'internationalisation avancé de l'entreprise qui suppose l'intégration de l'ensemble de ses activités au plan mondial. L'entreprise est alors amenée à coordonner des sites et des établissements à travers le monde et à construire son avantage concurrentiel sur la rationalisation et l'intégration mondiales d'un réseau de filiales, connectées entre elles.

II - LES FORMES DE DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL

Dans le cadre de son expansion internationale, l'entreprise est amenée à choisir parmi différentes formes de développement international. Selon le type de relation engendré, les différentes modalités de développement international peuvent être réparties en trois catégories : les activités d'exportation, les systèmes contractuels de transfert de savoir-faire et les investissements directs à l'étranger (Urban, 1993).

Les principales formes de développement international



1. Les activités d'exportation

Les activités d'exportation (*cf.* fiche 34) correspondent à des relations de type fournisseur-client.

2. Les systèmes contractuels de transfert de savoir-faire

Les systèmes contractuels de transfert de savoir-faire (*cf.* fiche 35) peuvent être assimilés à des relations partenariales (de partenaire à partenaire).

3. Les investissements directs à l'étranger

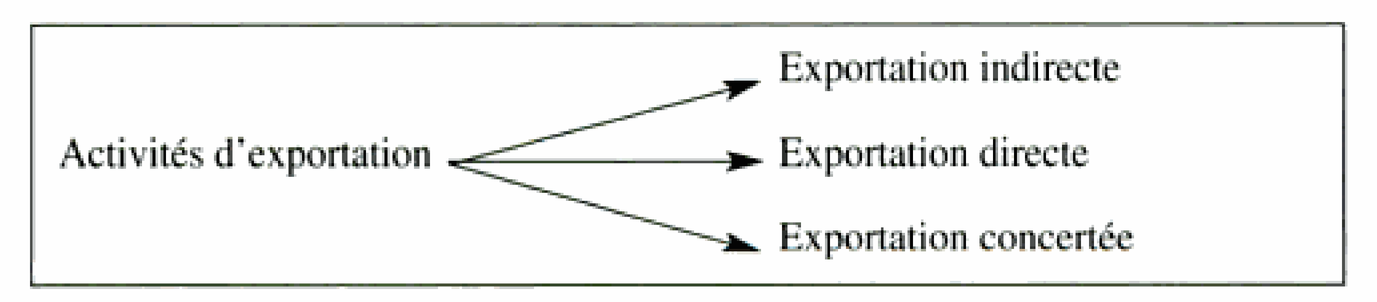
Les investissements directs à l'étranger (*cf.* fiche 36) se traduisent par des relations de type société-mère-filiale.



LES ACTIVITÉS D'EXPORTATION

Les activités d'exportation correspondent à la vente de produits et de services à l'étranger. L'exportation constitue souvent une première étape dans l'expansion internationale de l'entreprise. En fonction de la nature du contrôle que l'entreprise souhaite exercer sur la commercialisation de ses produits et services, elle peut choisir l'exportation indirecte, l'exportation directe ou l'exportation concertée (Mayrhofer, 2004 ; Urban, 1993).

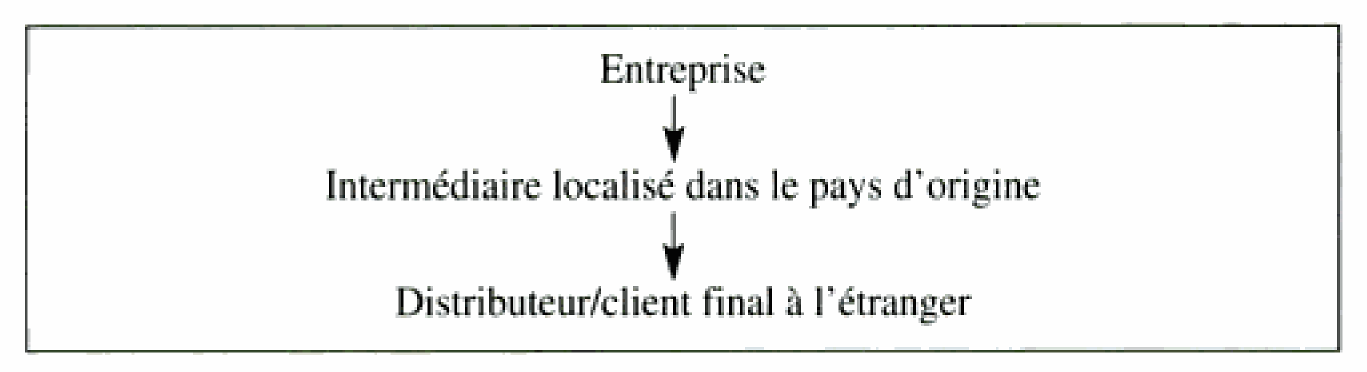
Les principales formes d'exportation



I - L'EXPORTATION INDIRECTE

L'exportation indirecte conduit l'entreprise à confier la vente de ses produits et services à des tiers : la fonction commerciale y est « sous-traitée » à des intermédiaires qui sont localisés dans le pays d'origine de l'entreprise. Cette forme d'exportation est peu coûteuse, mais elle implique un contrôle réduit des activités internationales. L'entreprise a la possibilité de recourir à un commissionnaire, à un négociant exportateur, à une société de commerce international ou d'exporter par l'intermédiaire d'un contrat de sous-traitance industrielle.

L'exportation indirecte



A - Le commissionnaire

Le commissionnaire à la vente est un commerçant qui agit en son propre nom ou sous nom social, pour le compte de l'exportateur. Il s'occupe de

la prospection, de la vente, de l'expédition des marchandises, de diverses formalités et de la facturation.

B - Le négociant exportateur

Un négociant exportateur agit pour son propre compte et achète ferme des produits dont il assume entièrement la responsabilité de commercialisation à l'étranger.

C - Une société de commerce international

Une société de commerce international (SCI) se charge de la vente de produits à l'étranger tout en offrant de nombreux services (stockage, assurances, financements, saisie et traitement d'informations, transfert de technologies). Les sociétés de commerce international interviennent principalement dans le domaine des matières premières et dans certains pays (par exemple, en Allemagne et au Japon).

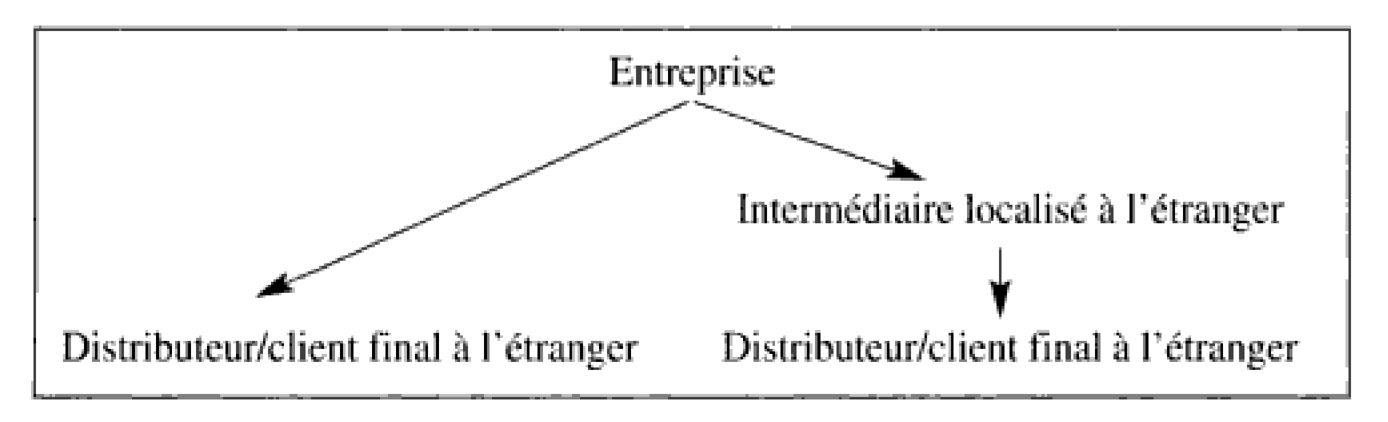
D - Le contrat de sous-traitance industrielle

Par le biais d'un contrat de sous-traitance industrielle, des entreprises d'une taille généralement modeste peuvent livrer des fournitures à des sociétés d'ingénierie ou à d'autres entreprises ayant conclu des marchés de livraisons ou de travaux à l'étranger.

II - L'EXPORTATION DIRECTE

Dans le cadre de l'exportation directe, l'entreprise est amenée à nouer des relations commerciales à l'étranger. L'exportation directe permet généralement une meilleure maîtrise de la commercialisation des produits et services exportés par l'entreprise. Celle-ci peut choisir de vendre directement à ses clients, mais elle peut également confier la vente de ses produits et services à des intermédiaires localisés à l'étranger (agent commercial, importateur-distributeur).

L'exportation directe



A - La vente directe

La vente directe aux clients étrangers (distributeurs ou clients finaux) peut se réaliser à travers des catalogues ou à travers Internet. Il est aussi possible de constituer une force de vente et d'implanter un bureau de représentation à l'étranger dans le but d'identifier des clients potentiels et de gérer les relations avec les clients étrangers.

B - L'agent commercial

L'agent commercial dans le pays importateur est un commerçant mandaté par la société exportatrice pour négocier des affaires en son nom et pour son compte. Il peut être lié à l'entreprise par un contrat d'exclusivité, ce qui est souvent le cas dans le domaine du luxe.

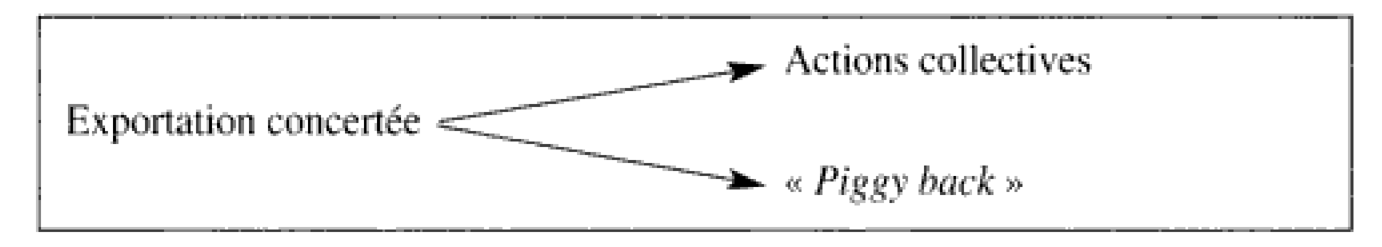
C - L'importateur distributeur

L'importateur distributeur est un commerçant localisé à l'étranger, qui achète et vend sous son propre nom (ou sa propre marque) les produits de l'exportateur.

III - L'EXPORTATION CONCERTÉE

L'exportation concertée peut se traduire par des actions collectives à l'exportation ou un contrat de « *piggy back* ». Elle permet de répartir les coûts et les risques entre les différents partenaires associés.

L'exportation concertée



A - Les actions collectives

Les actions collectives impliquent une collaboration entre plusieurs entreprises qui peut porter sur différentes activités liées à l'exportation telles que la réalisation d'études de marché, la représentation commerciale, la promotion, les formalités administratives et le service après-vente. Les partenaires peuvent se contenter d'un accord verbal ou formaliser leur coopération dans le cadre d'un contrat écrit ou d'un groupement (*cf.* fiche 40).

B - Le « *piggy back* »

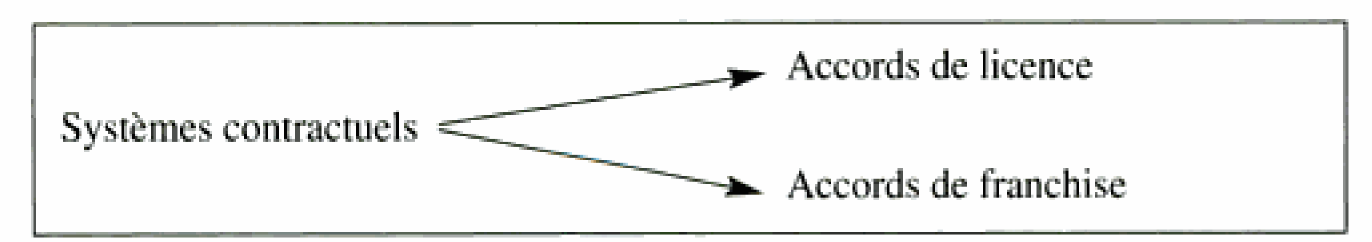
Le « *piggy back* », également appelé « exportation kangourou », est une forme de coopération commerciale qui consiste à se faire représenter et distribuer par une entreprise étrangère sur le circuit de distribution généralement établi par cette dernière. Le contrat peut porter sur un ou plusieurs marchés géographiques. La représentation peut aussi être réciproque. Appelée « *piggy back* croisé », cette formule peut concerner le marché domestique des partenaires et/ou des pays tiers où les entreprises concernées sont présentes.



LES SYSTÈMES CONTRACTUELS DE TRANSFERT DE SAVOIR-FAIRE

Les systèmes contractuels de transfert de savoir-faire constituent une forme de coopération qui associe au moins deux entreprises et qui est formalisée par un contrat. Ils peuvent porter sur des domaines aussi variés que la technologie, la formation, la gestion et le marketing. Les systèmes contractuels représentent un moyen rapide et peu coûteux pour conquérir de nouveaux marchés, tout en conservant un certain degré de contrôle des opérations internationales. Les deux principales modalités de réalisation sont les accords de licence et de franchise (Mayrhofer, 2001, 2004).

Les principaux systèmes contractuels de transfert de savoir-faire



I - LES ACCORDS DE LICENCE

A - Définition

Dans le cadre d'un accord de licence, l'entreprise concède le droit d'exploitation d'une technique ou d'une technologie (par exemple, un procédé de fabrication, un modèle de produit) à une ou plusieurs entreprises.

B - Fonctionnement

Le droit d'exploitation est généralement accordé pour un espace géographique donné et pour une certaine période de temps. En contrepartie, chaque bénéficiaire du contrat doit verser des redevances périodiques (*royalties*) au propriétaire de la technique ou de la technologie.

Un exemple est fourni par la marque Coca-Cola qui a signé des accords de licence avec de nombreux partenaires localisés dans le monde entier. Cette forme de développement a permis à l'entreprise de se développer à un rythme soutenu, tout en limitant les coûts et les risques.

II - LES ACCORDS DE FRANCHISE

A - Définition

La franchise peut être considérée comme une forme spécifique de cession de licence. Officiellement désignée sous le terme de franchisage, elle consiste à accorder le droit d'utilisation d'une marque ou d'une enseigne à un réseau de franchisés.

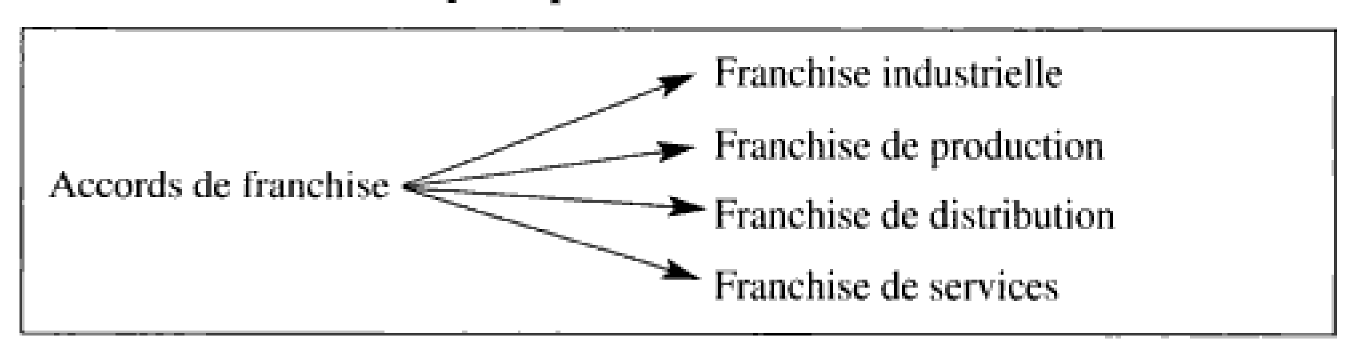
B - Fonctionnement

L'entreprise qui souhaite se développer par l'intermédiaire d'une franchise peut choisir de recruter elle-même les franchisés locaux ou de recruter localement un franchiseur principal chargé de l'organisation et du contrôle d'un sous-réseau de franchisés dans une zone géographique donnée. Les franchisés peuvent bénéficier des moyens techniques et commerciaux de la marque ou de l'enseigne, moyennant rétribution (sous forme d'un droit d'entrée et le versement de redevances). Les redevances sont souvent proportionnelles au chiffre d'affaires réalisé dans le cadre du contrat signé.

Les franchises internationales se sont beaucoup développées dans le domaine des services tels que l'hôtellerie (par exemple, le groupe Accor), la restauration rapide (par exemple, McDonald's) et la distribution (par exemple, Benetton). Elles facilitent la présence sur un nombre important de marchés géographiques.

Selon le secteur d'activité, quatre types de franchise peuvent être distingués : la franchise industrielle, la franchise de production, la franchise de distribution et la franchise de services (Thiriez et Pamier, 2003).

Les principales formes de franchise



1. La franchise industrielle

La franchise industrielle porte sur la diffusion d'un savoir-faire en technologie ou en ingénierie. Elle est notamment répandue aux États-Unis et peut être combinée avec une franchise de commercialisation sous une même marque.

2. La franchise de production

Dans le cas d'une franchise de production, également appelée franchise de produits, le franchiseur fabrique les produits diffusés. Les produits sont vendus sous la marque du franchiseur.

3. La franchise de distribution

La franchise de distribution est limitée à la transmission d'un savoir-faire de distribution de produits. Le franchiseur peut ainsi jouer le rôle de centrale d'achat ou de centrale de référencement. Dans le premier cas, le franchiseur impose une liste de fournisseurs exclusifs aux franchisés et les quantités commandées sont fermes. Dans le second cas, le franchiseur répertorie des fournisseurs dans ses fichiers, mais il appartient aux franchisés de commander directement auprès des fournisseurs de leur choix. Les franchisés commercialisent les produits concernés dans un magasin qui porte l'enseigne du franchiseur.

4. La franchise de services

La franchise de services concerne le transfert de méthodes qui relèvent essentiellement du domaine commercial. Les franchisés offrent des services sous l'enseigne, le nom commercial ou la marque du franchiseur, en suivant les directives données par ce dernier.

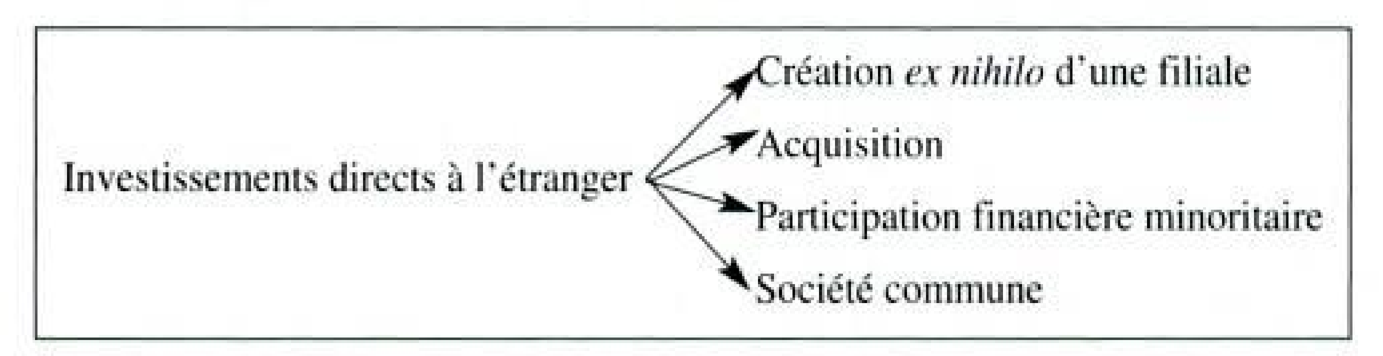


LES INVESTISSEMENTS DIRECTS À L'ÉTRANGER

La réalisation d'un investissement direct à l'étranger (IDE, *Foreign Direct Investment*, FDI) implique un investissement capitalistique dans une société localisée à l'étranger. L'objectif est d'exercer une influence effective sur l'activité et la gestion de l'entité visée. En règle générale, les ressources mobilisées sont plus importantes que dans le cas des activités d'exportation et des systèmes contractuels de transfert de savoir-faire.

Quatre formes principales d'investissements directs à l'étranger peuvent être distinguées : la création *ex nihilo* d'une filiale, l'acquisition d'une autre société, la participation financière minoritaire dans le capital d'une société locale et la constitution une société commune (Mayrhofer, 2001, 2004).

Les principales formes d'investissements directs à l'étranger



I - LA CRÉATION *EX NIHILO* D'UNE FILIALE

La création *ex nihilo* d'une filiale (*greenfield investment*) correspond à la mise en place d'une structure de forme sociétaire. Elle peut concerner les différentes activités de la chaîne de valeur (*cf.* fiche 19). Les filiales purement commerciales sont généralement moins coûteuses et plus faciles à gérer que les filiales qui intègrent également des activités de recherche et développement et/ou de production.

À titre d'exemple, on peut citer le groupe Bic qui a récemment créé une filiale de production (concernant les instruments d'écriture) en Chine dans le but de développer ses activités sur les marchés asiatiques.

II - L'ACQUISITION D'UNE SOCIÉTÉ LOCALE

Une acquisition se traduit par la prise de contrôle majoritaire ou de 100 % du capital d'une société locale. Contrairement à un contrôle total, un contrôle majoritaire induit la présence d'actionnaires minoritaires dont certains peuvent être influents (par exemple, une institution publique locale). Une acquisition peut



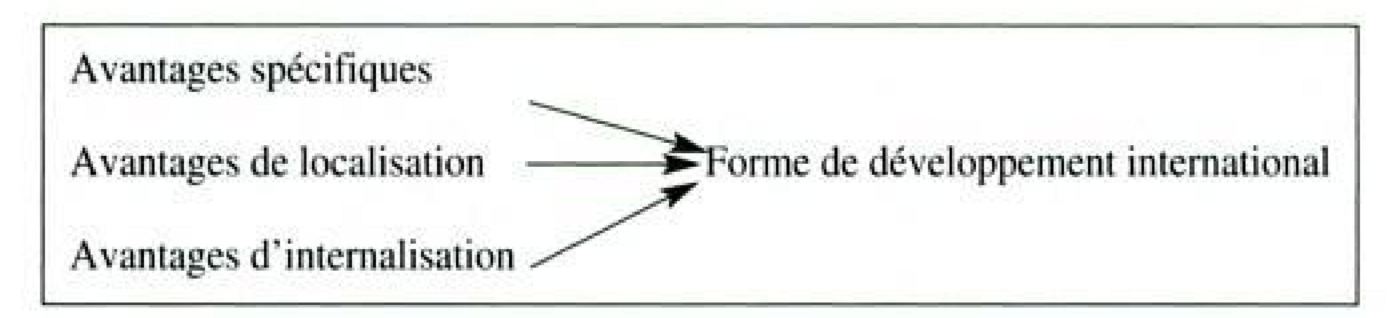
LE MODÈLE OLI

Le modèle OLI, également appelé modèle éclectique de la firme multinationale, permet à l'entreprise de choisir entre différentes formes de développement international (*cf.* fiches 33-36). Développé par J. H. Dunning (1988), ce modèle prescriptif montre que le choix de la forme de développement international dépend de facteurs internes et externes.

I - LES FACTEURS EXPLICATIFS

Selon le modèle OLI, trois facteurs doivent être pris en considération pour choisir entre différentes formes de développement international : les avantages spécifiques, les avantages de localisation et les avantages d'internalisation.

Le modèle OLI



A - Les avantages spécifiques

Les avantages spécifiques (*O = Ownership advantages*) correspondent aux avantages possédés par l'entreprise. Il peut s'agir d'une avance technologique, d'une forte différenciation des produits et d'importantes économies d'échelle.

B - Les avantages de localisation

Les avantages de localisation (*L = Location advantages*) désignent les avantages qui sont offerts par le pays étranger. Ils peuvent concerner des domaines aussi variés que le coût de la main-d'œuvre, la qualité des infrastructures et les coûts de transport et de communication.

C - Les avantages d'internalisation

Les avantages d'internalisation (*I = Internalisation advantages*) correspondent aux bénéfices qu'une entreprise est susceptible de tirer d'une internalisation des activités internationales. Ils peuvent se traduire par une réduction des coûts de transaction (*cf.* fiche 4) ou par l'augmentation du pouvoir de négociation avec les pouvoirs publics.

II - LE CHOIX DE LA FORME DE DÉVELOPPEMENT INTERNATIONAL

L'évaluation de ces trois types d'avantages permet de choisir entre les principales formes de développement international.

A - Le choix de la licence

Lorsqu'une firme dispose uniquement des avantages spécifiques, le modèle OLI préconise le recours à la licence. Dans ce cas, l'entreprise se contente d'accorder le droit d'exploitation d'une technique ou d'une technologie à une ou plusieurs entreprises localisées à l'étranger (*cf.* fiche 35).

B - Le choix de l'exportation

Si l'entreprise possède à la fois des avantages spécifiques et des avantages d'internalisation, il est préférable d'opter en faveur de l'exportation des produits et services commercialisés. Dans ce cas, l'entreprise réalise les produits et services concernés dans son pays d'origine avant de les exporter à l'étranger (*cf.* fiche 34).

C - Le choix de l'investissement direct à l'étranger

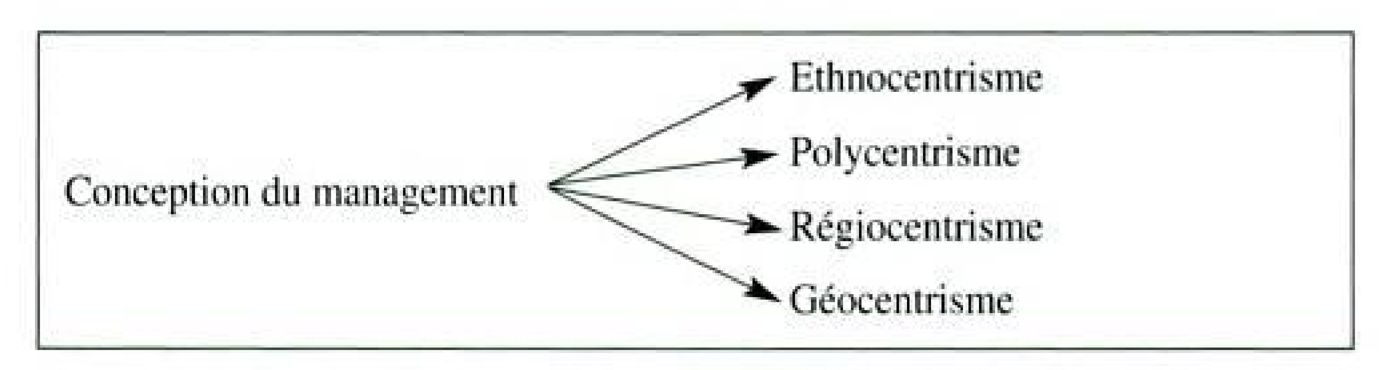
Selon le modèle éclectique, l'investissement direct à l'étranger n'est envisageable que lorsque des avantages spécifiques et des avantages d'internalisation se combinent à des avantages de localisation. L'entreprise peut alors décider de réaliser des investissements directs à l'étranger, par exemple à travers l'établissement de filiales (*cf.* fiche 36).



LE MODÈLE EPRG

Le modèle EPRG, conceptualisé par H. Perlmutter (1969), met en relief différentes conceptions du management des entreprises qui se développent sur les marchés internationaux. Quatre orientations principales peuvent être distinguées : l'ethnocentrisme, le polycentrisme, le régiocentrisme et le géocentrisme.

Le modèle EPRG



I - L'ETHNOCENTRISME

L'ethnocentrisme désigne une conception du management qui est centrée sur le marché domestique : les entreprises qui adoptent cette orientation considèrent les opérations internationales comme secondaires par rapport à leur marché d'origine. Les ventes effectuées à l'étranger sont principalement considérées comme un moyen pour écouler des excédents de production. L'entreprise n'adopte pas de démarche spécifique pour conquérir les marchés étrangers et applique la même stratégie que celle élaborée pour le marché domestique.

L'ethnocentrisme est souvent choisi par les petites et moyennes entreprises (PME) qui réalisent un faible pourcentage de leur chiffre d'affaires à l'exportation.

II - LE POLYCENTRISME

Le polycentrisme correspond à une conception du management où l'entreprise prête une attention particulière aux spécificités des marchés étrangers. Cette conception se traduit souvent par la mise en place de plusieurs filiales à l'étranger. La structure organisationnelle est décentralisée, et chaque filiale peut agir de manière assez autonome et tenir compte des particularités de son marché local.

Une conception polycentrique est fréquemment adoptée par les entreprises qui opèrent sur un nombre limité de marchés géographiques. Un exemple est fourni par la Compagnie des Alpes qui possède des parcs de loisirs dans plusieurs pays

européens, chaque parc étant géré de manière relativement autonome afin de répondre aux attentes de la clientèle locale.

III - LE RÉGIOCENTRISME

Le régiocentrisme constitue une conception du management qui est orientée vers une ou plusieurs zones géographiques, chaque région correspondant à un groupe de pays. L'entreprise est amenée à considérer chaque région géographique comme un seul marché, développant ainsi une stratégie régionale intégrée. La stratégie mise en place s'appuie sur les similarités entre pays appartenant à une même région géographique et les décisions sont standardisées à l'échelle régionale.

Cette conception est partagée par de nombreuses entreprises multinationales telles que Danone, L'Oréal et Nestlé.

IV - LE GÉOCENTRISME

Le géocentrisme est une conception du management qui est centrée sur le marché mondial. L'entreprise considère le marché mondial comme un seul marché et cherche à standardiser les décisions stratégiques à l'échelle internationale. En règle générale, le processus de prise de décision est centralisé.

À titre d'exemple, on peut citer des entreprises globales qui standardisent les produits et services commercialisés telles que Coca-Cola et Marlboro.

B - Les réseaux d'entreprises

Les réseaux d'entreprises correspondent à une forme de coopération multilatérale. Seuls les réseaux qui sont formalisés par un contrat peuvent être associés à des rapprochements d'entreprises (*cf.* fiche 41).

C - Les fusions-acquisitions

Dans le cadre d'une fusion-acquisition, les entreprises combinent leurs ressources en les intégrant au sein d'une seule société, avec pour conséquence la perte d'indépendance pour au moins un des acteurs (*cf.* fiche 42).

II - LES PRINCIPAUX BÉNÉFICES ET LIMITES ASSOCIÉS AUX RAPPROCHEMENTS D'ENTREPRISES

Les rapprochements d'entreprises se sont considérablement développés depuis le début des années 1980. La mondialisation économique et la construction d'espaces économiques intégrés ont fortement accentué le processus. Aujourd'hui, presque tous les acteurs sont impliqués, quels que soient leur localisation géographique, leur taille ou leur secteur d'activité. Il paraît important de remarquer que les opérations de rapprochement constituent une alternative à des relations marchandes et à un développement interne des activités.

Les principaux bénéfices et limites des rapprochements

Principaux bénéfices	**Principales limites**
Rapidité	Incompatibilité des acteurs associés
Réduction des coûts et des risques	Complexité de gestion
Acquisition de compétences	Obstacles réglementaires

A - Les principaux bénéfices

Les principaux bénéficies associés à un développement par rapprochement sont la rapidité, la réduction des coûts et des risques, et l'acquisition de compétences (Doz et Hamel, 2000 ; Mayrhofer, 2001).

1. La rapidité

En règle générale, les opérations de rapprochement permettent de réaliser plus rapidement les objectifs visés, par exemple, l'augmentation

des parts de marché, le développement dans de nouvelles activités ou la pénétration de nouveaux marchés.

2. La réduction des coûts et des risques

Les rapprochements constituent un moyen de réduire les coûts et les risques associés au développement des activités. Ils permettent de réaliser des économies d'échelle (*cf.* fiche 22), d'expérience (*cf.* fiche 22) et de champ (*cf.* fiche 27), mais aussi des économies sur les coûts de transaction (*cf.* fiche 4). Dans le cadre d'une alliance coopérative ou d'un réseau d'entreprises, les coûts et les risques sont répartis entre les partenaires. Les fusions-acquisitions permettent souvent de limiter les coûts et les risques liés à un développement dans de nouvelles activités ou sur de nouveaux marchés.

3. L'acquisition de compétences

Les rapprochements facilitent l'acquisition de compétences. Ils peuvent permettre d'accéder aux compétences détenues par le partenaire et de développer des compétences nouvelles. Si les compétences tacites peuvent être échangées ou acquises à travers des relations de marché, le transfert de compétences tacites (*cf.* fiche 5) suppose l'instauration de relations plus étroites entre les firmes. Le degré d'accès aux compétences du partenaire dépend à la fois de l'intensité de la coopération et de l'engagement capitalistique. La mise en commun de ressources peut aussi permettre de créer des compétences nouvelles que l'entreprise n'aurait pas pu réaliser à titre individuel. Dans cette perspective, l'apprentissage (*learning*) joue un rôle essentiel.

B - Les principales limites

Outre la difficulté de trouver un allié potentiel, les principales limites d'un développement par rapprochement sont l'incompatibilité des acteurs associés, la complexité de gestion des accords et les obstacles réglementaires (Mayrhofer, 2001 ; Urban et Vendemini, 1994).

1. L'incompatibilité des acteurs associés

L'incompatibilité des acteurs associés peut constituer un frein à la mise en place d'une opération de rapprochement d'autant plus que toutes les incompatibilités ne sont pas visibles lors de la signature de l'accord. Les rapprochements imposent un certain nombre de contraintes principalement liées à la stratégie des associés, à leur organisation ainsi qu'au réseau dans lequel chacun d'entre eux est inséré. D'importantes différences dans la gestion des entités rapprochées (procédures administratives, techniques de production, modes de rémunération, etc.) sont susceptibles de provoquer des

changements et de générer des conflits. Ces difficultés sont généralement accentuées dans les opérations transfrontalières.

2. La complexité de gestion

La complexité de gestion inhérente aux opérations de rapprochement représente un autre inconvénient majeur de ce mode de développement. Associant des acteurs indépendants, les accords sont difficiles à mettre en œuvre. Dans le cas d'une alliance coopérative, la coordination des activités et le partage du pouvoir nécessitent la mise en place de mécanismes spécifiques. Dans le cas d'une fusion-acquisition, l'intégration des entités associées est un exercice délicat, notamment en raison du caractère multi-dimensionnel du processus (intégration physique, choix d'une structure organisationnelle, répartition du pouvoir, mise en place de procédures de contrôle, etc.)

3. Les obstacles réglementaires

Les rapprochements peuvent également se heurter à des obstacles réglementaires, accentués lorsque les acteurs sont de nationalité différente. Malgré les efforts d'harmonisation entrepris au sein de différents espaces économiques intégrés, les environnements juridiques nationaux présentent de nombreuses différences. Les firmes qui souhaitent se rapprocher doivent faire face à un environnement réglementaire relativement restrictif, tant au niveau national qu'au niveau international. Ainsi, le droit de la concurrence impose un certain nombre de restrictions aux accords inter-firmes pour éviter l'apparition de positions dominantes, de barrières à l'entrée pour de nouvelles firmes, de partages de marchés, de prix abusifs et de formes déguisées de protection.

III - LE MANAGEMENT DES RAPPROCHEMENTS D'ENTREPRISES

Les rapprochements d'entreprises possèdent un certain nombre de caractéristiques spécifiques qui peuvent rendre leur management difficile (Froehlicher et Walliser, 2003 ; Mayrhofer, 2001).

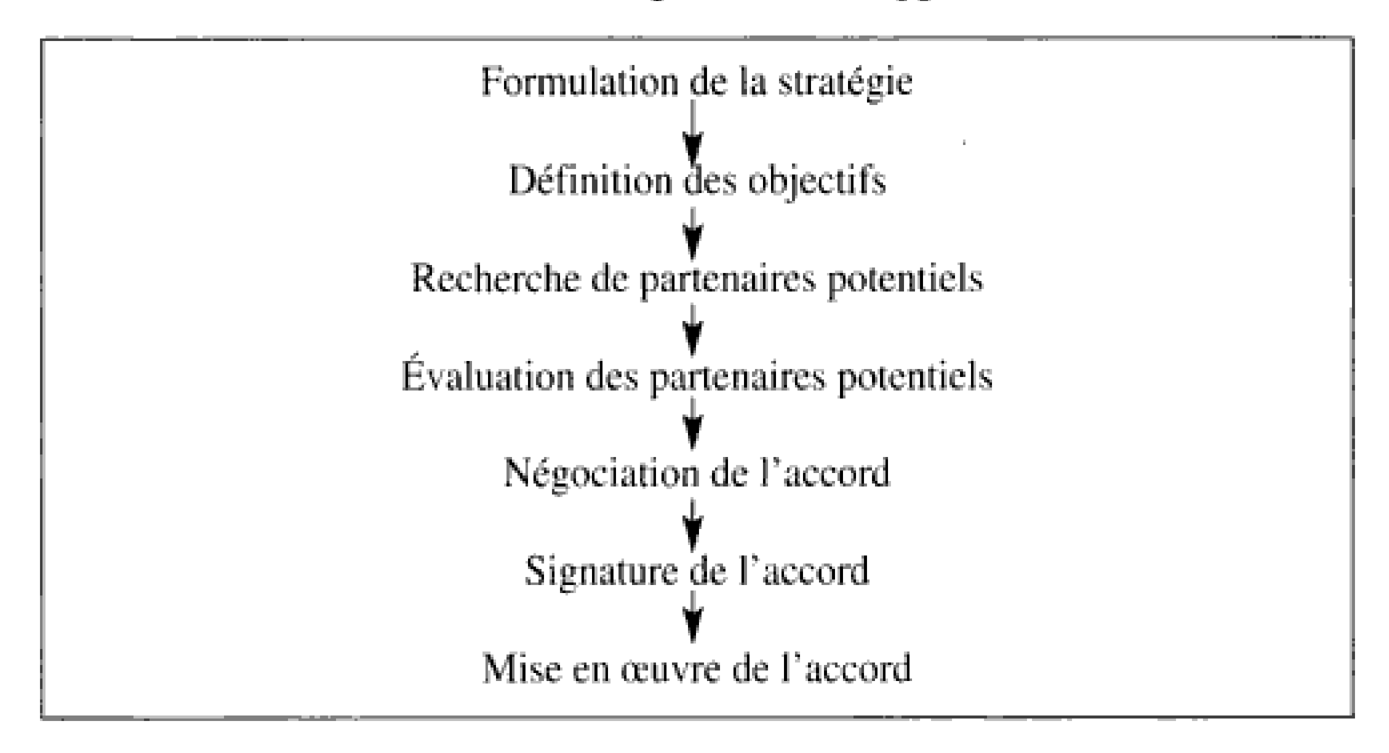
A - Les spécificités des rapprochements

Les rapprochements associent des firmes indépendantes et réduisent la distance entre les acteurs. Ils relèvent de la stratégie des entreprises et traduisent une volonté d'action durable : en règle générale, l'engagement des alliés s'inscrit dans la durée. Les rapprochements combinent les ressources et les compétences de plusieurs acteurs et sont de ce fait

créatrices d'interdépendances. Par ailleurs, ils conduisent à un déplacement des limites organisationnelles. Les entreprises impliquées doivent se concerter et coordonner les ressources qu'elles mettent en commun. Il convient également de noter que les diverses formes de rapprochement ne s'excluent pas l'une l'autre : la même entreprise peut avoir recours, selon les produits et les marchés, à différentes formes de rapprochement, et ce d'une manière concomitante.

B - La réalisation d'une opération de rapprochement

La réalisation d'une opération de rapprochement



La réalisation d'une opération de rapprochement s'effectue en général en plusieurs étapes. En fonction de la stratégie poursuivie et des objectifs fixés (amélioration de la position concurrentielle, expansion internationale, accroissement de la rentabilité, etc.), l'entreprise doit d'abord identifier et choisir un (des) allié(s) potentiel(s). Elle est ensuite amenée à engager le processus de négociation. Cette procédure est souvent délicate car les objectifs poursuivis par les « alliés » ne sont pas nécessairement identiques. Par ailleurs, les acteurs doivent éviter des divulgations indésirables d'informations, surtout lorsque les négociations n'aboutissent pas. Après la signature de l'accord, il convient de mettre en œuvre le rapprochement proprement dit et de l'intégrer dans le portefeuille d'activités de l'entreprise. Il s'agit d'unir des équipes auparavant indépendantes, d'adopter les procédures de coordination et d'effectuer les réajustements nécessaires.



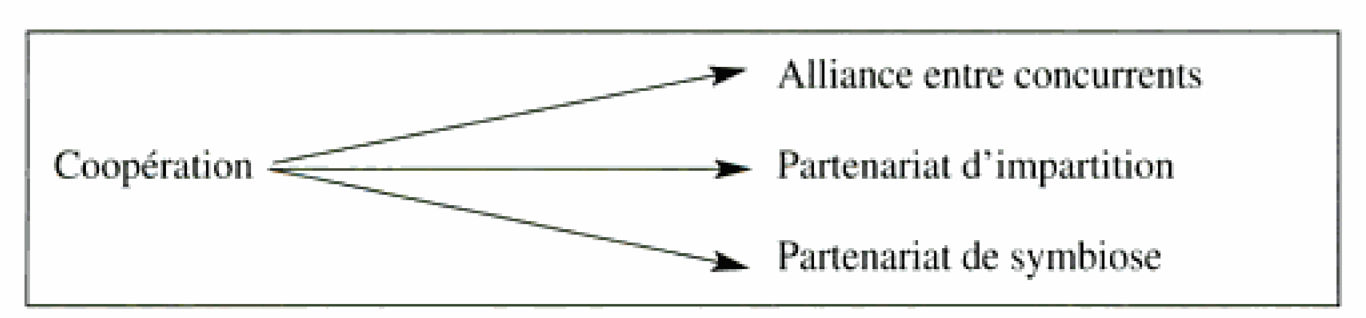
LES ALLIANCES COOPÉRATIVES

Les alliances coopératives (*cooperative alliances*) peuvent être définies comme des accords où deux ou plusieurs entreprises indépendantes mettent en commun des ressources (humaines, productives, commerciales, etc.) dans le but d'atteindre ensemble un ou plusieurs objectif(s), tout en conservant leur indépendance. La coopération peut concerner différents éléments de la chaîne de valeur (*cf.* fiche 19). Les alliances coopératives répondent à des logiques tâtonnantes : l'engagement des partenaires n'est pas définitif, et la durée des accords est souvent limitée dans le temps (Mayrhofer, 2001 ; Tayeb, 2001).

I - LES PRINCIPALES FORMES DE COOPÉRATION

Selon l'univers concurrentiel des partenaires, on peut distinguer trois formes de coopération : l'alliance entre concurrents, le partenariat d'impartition et le partenariat de symbiose. Chaque forme de collaboration est associée à un avantage stratégique spécifique et correspond à un mouvement stratégique différent (Koenig, 2004).

Les principales formes de coopération



A - L'alliance entre concurrents

Lorsque des entreprises concurrentes décident de s'allier, leur coopération porte souvent uniquement sur une partie de leurs activités (certains produits, zones géographiques ou fonctions). Si les acteurs sont présents sur les mêmes marchés, cette forme de collaboration a pour principal objectif l'accroissement de la taille relative. Ces alliances entre concurrents directs permettent essentiellement la réalisation d'économies d'échelle et d'expérience (*cf.* fiche 22), la diminution de l'incertitude et une augmentation du pouvoir de marché des partenaires. En revanche, les alliances entre concurrents présents sur des marchés différents peuvent s'accompagner d'autres motifs tels que la complémentarité des produits ou des marchés. Par ailleurs, ces accords peuvent aussi être un

moyen pour surmonter des barrières protectionnistes. En fonction des contributions respectives des partenaires et en fonction de l'output de l'accord, une alliance entre concurrents peut prendre la forme d'une alliance complémentaire, d'une alliance de co-intégration ou d'une alliance de pseudo-concentration (Garrette et Dussauge, 1995).

1. L'alliance complémentaire

Dans le cadre d'une alliance complémentaire, les partenaires apportent des actifs et des compétences de nature différente. Le cas le plus fréquent est celui où l'une des entreprises développe un produit dont la commercialisation s'effectue grâce au réseau de distribution du partenaire. Les alliances complémentaires portent souvent sur les activités commerciales.

À titre d'exemple, on peut citer l'entreprise américaine AT&T qui s'est alliée à Philips pour se développer sur le marché européen.

2. L'alliance de co-intégration

Dans une alliance de co-intégration, les entreprises apportent des actifs et des compétences de même nature avec comme *output* des produits spécifiques à chaque partenaire. L'objectif principal consiste à réaliser des économies d'échelle (*cf.* fiche 22) sur un composant ou un stade isolé du processus de production. Ces éléments communs sont ensuite incorporés à des produits qui restent spécifiques à chaque entreprise et qui peuvent se concurrencer sur un même marché.

Un exemple est fourni par l'alliance nouée entre les constructeurs automobiles PSA Peugeot Citroën et BMW qui coopèrent dans le développement et la production de moteurs essence qui sont ensuite utilisés par les deux groupes pour différents modèles de véhicules.

3. L'alliance de pseudo-concentration

Dans une alliance de pseudo-concentration, les partenaires apportent des actifs et des compétences de même nature avec comme output un même produit commun. Les entreprises sont amenées à développer, à produire et à commercialiser ensemble un seul et même produit qui est mis sur le marché.

Par exemple, General Electric et Snecma coopèrent dans le domaine des moteurs que chaque partenaire commercialise dans certaines zones géographiques.

B - Le partenariat d'impartition

Le partenariat d'impartition se noue entre des firmes qui sont liées par des relations d'échange commercial du type achat-vente. Souvent

développé à partir d'une relation préexistante, ce type de partenariat s'inscrit dans une perspective d'intégration ou de désintégration verticale avec pour objectif la réduction des coûts de transaction (*cf.* fiche 4).

Ce type de partenariat est très répandu dans le secteur automobile où de nombreux constructeurs ont mis en place des accords de co-traitance avec leurs fournisseurs.

C - Le partenariat de symbiose

Le partenariat de symbiose réunit des acteurs qui appartiennent à des champs concurrentiels différents. Le principal avantage stratégique recherché est de nature synergétique et fondé sur des économies de champ (*cf.* fiche 27). Cette forme de coopération facilite l'accès à des compétences difficiles ou longues à mettre en œuvre et permet la valorisation de ressources déjà exploitées par l'entreprise.

Par exemple, la compagnie aérienne Air France-KLM et la SNCF se sont engagées dans une coopération avec le groupe hôtelier Accor.

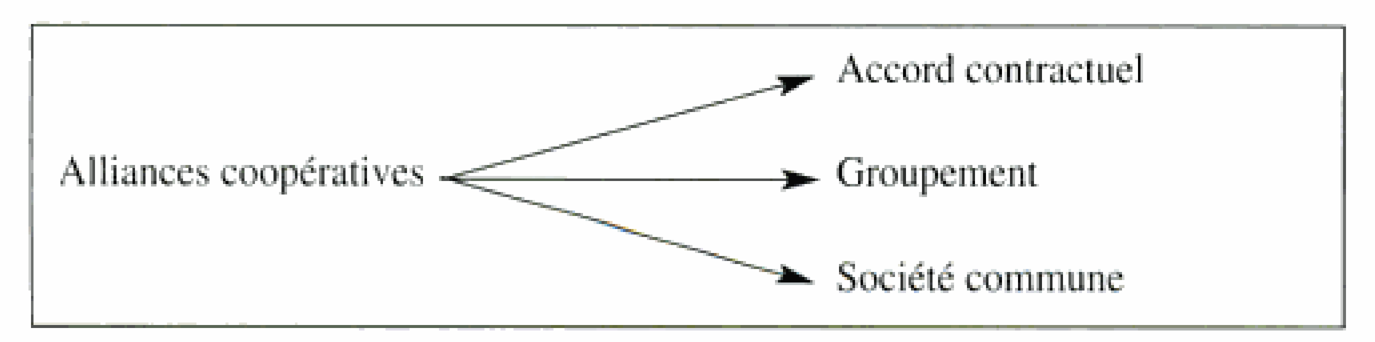
II - LA MISE EN PLACE D'UNE ALLIANCE COOPÉRATIVE

Dans la mise en place d'une alliance coopérative, trois aspects relèvent d'une importance particulière : le cadre juridique proprement dit, le type de relations entre les partenaires (souplesse *vs.* contrainte, garantie *vs.* efficacité) ainsi que la sécurité entre les alliés et vis-à-vis des tiers (Urban et Vendemini, 1994). Ces trois éléments sont essentiellement déterminés par le cadrage juridique de l'alliance et par l'existence de participations minoritaires.

A - Le cadrage juridique

Les alliances coopératives peuvent être encadrées par plusieurs supports juridiques : l'accord contractuel, le groupement et la société commune (Urban et Vendemini, 1994).

Le cadrage juridique des alliances coopératives



1. L'accord contractuel

Le contrat est une formule souple d'association. Limité dans son objet et dans le temps, le contrat de coopération permet aux parties de conserver leur identité propre. Dépourvu de toute structure collective et de tout organe de décision chargé d'imposer l'application de l'accord, ce support juridique n'est efficace que si les parties définissent avec précision les objectifs et les moyens à mettre en œuvre. Le non-respect des obligations par l'une des parties peut néanmoins entraîner des poursuites judiciaires ou le recours à un arbitrage.

2. Le groupement

La structure de type groupement d'intérêt économique (GIE) constitue une structure juridique relativement souple : il s'agit d'une entité juridique dotée de la personnalité morale dont la responsabilité des membres est solidaire et illimitée ; il peut être fondé par des personnes physiques ou morales, avec ou sans capital. Ce type de structure sert souvent de support au traitement en commun de certaines fonctions (achats, fonction commerciale, gestion des services, etc.) et permet d'instaurer des relations plus étroites entre les partenaires que l'accord contractuel. Au niveau communautaire, le Groupement Européen d'Intérêt Economique (GEIE) est principalement destiné à faciliter la coopération transfrontalière entre les petites et moyennes entreprises (PME).

3. La société commune

La société commune (co-entreprise, entreprise conjointe, *joint venture*) est une société dont le capital est réparti entre au moins deux entreprises. Dotée de la personnalité juridique, la société commune établit des relations étroites entre les partenaires. Ceux-ci exercent conjointement le contrôle sur l'entité mise en place, ce qui augmente la complexité d'organisation et de gestion de cette forme d'alliance. La répartition du capital des filiales communes reflète le partage du pouvoir entre les partenaires et leur degré d'engagement (*cf.* fiche 32).

B - L'existence d'une participation financière minoritaire

La coopération peut être accompagnée d'une prise de participation minoritaire dans le capital du partenaire. Celle-ci donne droit à l'information, au contrôle et, selon les cas, à la participation à la gestion du partenaire. Le degré de contrôle dépend à la fois de la hauteur de la participation financière et de la structure du capital du partenaire (*cf.* fiche 31). Une participation financière minoritaire est susceptible de diminuer le risque associé aux comportements opportunistes. Ainsi, lorsqu'une firme

A prend une participation financière substantielle dans son partenaire B, la valeur de A dépend, jusqu'à un certain degré, de la performance de B. Par conséquent, l'incitation de la firme A à tricher au dépens de la firme B est réduite, puisqu'un tel comportement risquerait de porter atteinte à la performance de B et donc à la valeur de A. La prise de participation financière peut être unilatérale ou réciproque. Les participations croisées sont généralement destinées à faciliter la gestion des alliances coopératives, une pratique qui est plus particulièrement répandue au Japon (Barney, 1996).

Dans le cadre de leur coopération avec des sociétés récentes offrant un potentiel technologique et un potentiel de croissance élevés, les grandes entreprises acquièrent fréquemment des participations financières minoritaires : la grande entreprise devient à la fois partenaire et actionnaire. Un autre exemple est fourni par l'alliance nouée entre Renault et Nissan où chaque entreprise a choisi d'acquérir une participation financière minoritaire dans le capital du partenaire.

III - LE SUCCÈS D'UNE ALLIANCE COOPÉRATIVE

Le succès d'une alliance coopérative nécessite généralement la détermination conjointe des objectifs et le choix d'un cadre opérationnel qui facilite la collaboration entre les partenaires. Une alliance réussie suppose également l'instauration d'un climat de confiance réciproque, l'organisation des interfaces (*operating interfaces*) au niveau hiérarchique approprié et la mise en place de procédures de coordination pertinentes. Les acteurs doivent également s'interroger sur l'évolution souhaitée de l'accord (Urban et Vendemini, 1994). L'évolution de l'alliance peut conduire les acteurs à modifier la configuration initiale de l'accord (Doz et Hamel, 2000). Dans certains cas, les alliances coopératives peuvent évoluer vers des fusions-acquisitions : l'engagement des acteurs devient alors définitif (*cf.* fiche 42).



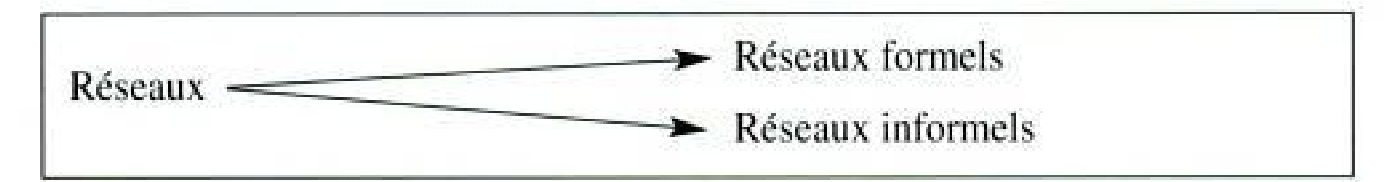
LES RÉSEAUX D'ENTREPRISES

Les réseaux d'entreprises (*interfirm networks*) désignent une forme de coopération multilatérale. De nombreuses entreprises gèrent désormais des portefeuilles de rapprochements, qui se composent d'une grande variété de liaisons interfirmes et qui associent des acteurs localisés dans le monde entier (Mayrhofer, 2001). Ces portefeuilles se trouvent en perpétuelle évolution : pendant que de nouveaux accords se nouent, d'autres évoluent, d'autres encore se terminent. La conduite des rapprochements est devenue un nouveau métier, récemment désigné sous le terme de « bâtisseur d'alliances » (Guth, 1998).

I - LES DIFFÉRENTES FORMES DE RÉSEAUX

Dans un réseau, les relations entre les acteurs peuvent être plus ou moins formalisées. On peut ainsi distinguer les réseaux formels et les réseaux informels.

Les différentes formes de réseaux



A - Les réseaux formels

Les réseaux dont les relations entre les acteurs sont formalisées et qui comportent une dimension stratégique peuvent être associés à des rapprochements d'entreprises. Dans ce cas, les partenaires doivent définir l'objet de leur collaboration et fixer des objectifs communs.

Un exemple est fourni par les réseaux constitués dans le secteur aérien. On peut noter l'existence de trois grands réseaux : OneWorld, SkyTeam et Star Alliance. La coopération engagée entre les compagnies aériennes concerne des domaines aussi variés que la formation, l'échange de personnel, le domaine commercial et les programmes de fidélisation.

B - Les réseaux informels

Lorsque les relations entre les acteurs constituant un réseau sont informelles, elles ne peuvent être associées à des rapprochements d'entreprises. Dans ce cas, les acteurs ne sont pas amenés à définir des

objectifs communs et leur engagement ne s'inscrit pas nécessairement dans la durée.

Par exemple, l'appartenance à une association professionnelle peut être considérée comme un réseau informel. Dans ce cas, l'entreprise peut être amenée à échanger des informations avec d'autres acteurs, sans que celles-ci ne relèvent d'une importance stratégique.

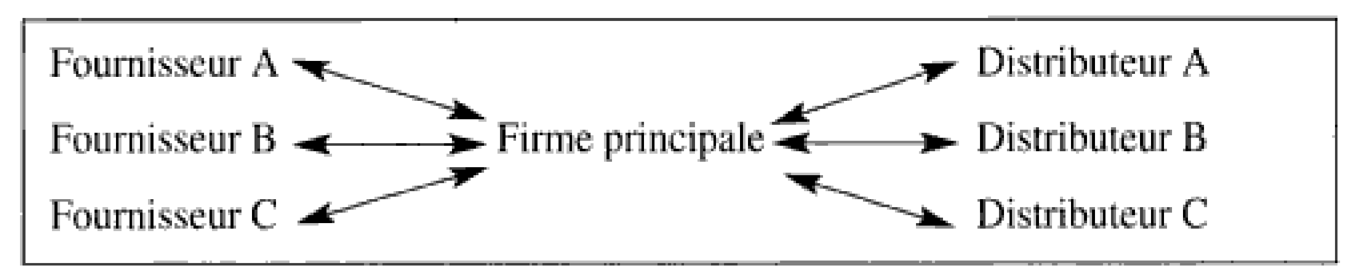
II - L'ORGANISATION D'UN RÉSEAU D'ENTREPRISES

Un réseau peut être défini comme un centre d'activité composé de plusieurs unités. Ces unités peuvent être organisées autour d'une firme principale (ou firme pivot) ou être structurées de manière plus souple (Paché et Paraponaris, 1993).

A - Les réseaux organisés autour d'une firme principale

Un réseau peut être organisé autour d'une firme principale qui joue un rôle central dans la coordination des activités du réseau. Dans ce cas, les partenaires gravitent autour de la firme principale, par exemple pour lui procurer des *inputs* ou pour commercialiser ses produits.

Exemple d'un réseau organisé autour d'une firme principale

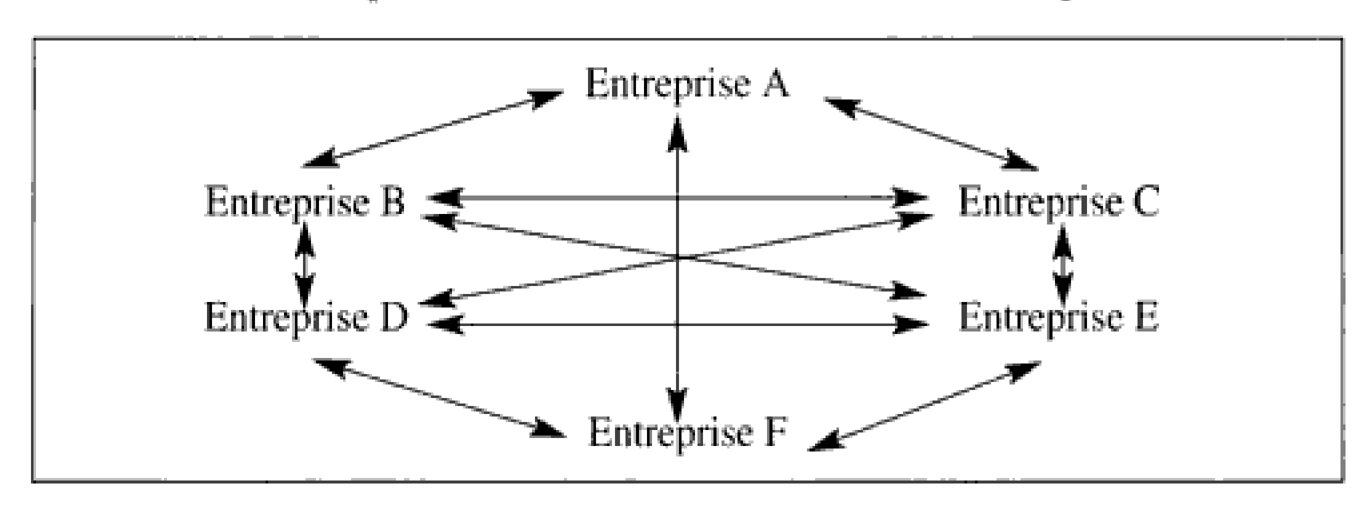


À titre d'exemple, on peut citer le secteur automobile où les constructeurs exercent une fonction essentielle dans la coordination des activités réalisées par les sous-traitants et les concessionnaires.

B - Les réseaux dotés d'une structure souple

Un réseau peut également être organisé de manière plus souple : dans ce cas, le réseau n'est pas hiérarchisé autour d'une firme pivot. Sa structure est plus souple, permettant de façon plus ou moins formalisée la circulation des informations et le développement de compétences spécifiques.

Exemple d'un réseau doté d'une structure souple



Un exemple est fourni par les réseaux internationaux construits par les Écoles de management et les universités. Les Écoles de management et les universités appartenant à un même réseau organisent des échanges, mais généralement aucun établissement n'exerce un rôle prédominant dans la coordination des relations.



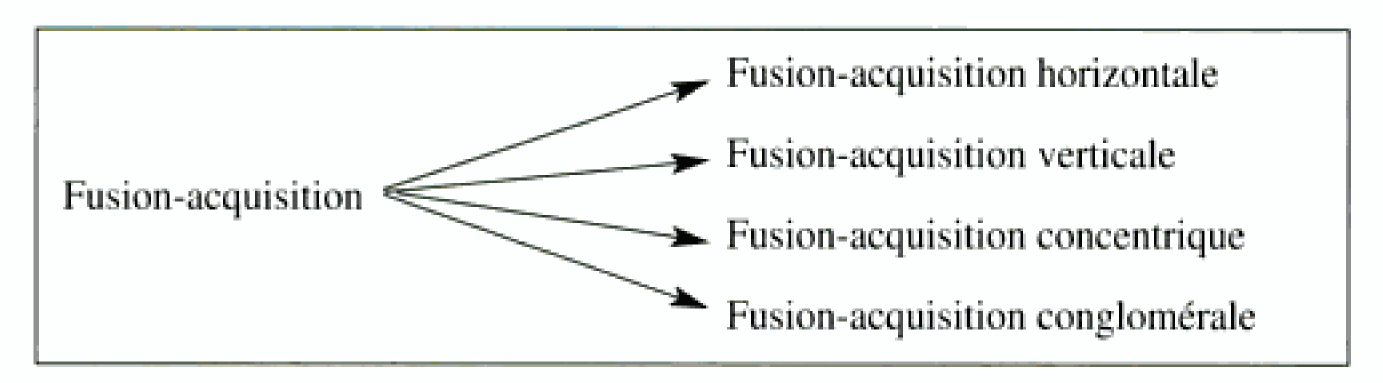
LES FUSIONS-ACQUISITIONS

Les fusions-acquisitions (*mergers & acquisitions, M&A*) correspondent à des affirmations en force : elles représentent des manoeuvres irréversibles et conduisent à l'intégration des entités associées, avec pour conséquence la perte d'indépendance pour au moins un des acteurs. Dans le cas d'une fusion, les acteurs combinent leurs ressources dans le but d'atteindre des objectifs communs : ils réunissent leur patrimoine au profit d'une société nouvelle. Dans le cas d'une acquisition, une firme prend le contrôle d'une autre entité et l'intègre en son sein. Les objectifs poursuivis par les acteurs sont multiples : réalisation de gains d'efficience économique et technique, renforcement du pouvoir de marché et réalisation de synergies financières (Mayrhofer, 2001 ; Meier et Schier, 2006).

I - LES PRINCIPALES FORMES DE FUSIONS-ACQUISITIONS

Selon la voie de développement stratégique engagée par les acteurs, quatre formes de fusions-acquisitions peuvent être distinguées : les fusions-acquisitions horizontales, les fusions-acquisitions verticales, les fusions-acquisitions concentriques et les fusions-acquisitions conglomérales (Strategor, 2005).

Les principales formes de fusions-acquisitions



A - La fusion-acquisition horizontale

Une fusion-acquisition horizontale associe des firmes concurrentes ou potentiellement concurrentes. Elle vise principalement à dégager des économies d'échelle (*cf.* fiche 22) et à renforcer le pouvoir de marché des entreprises associées. Les opérations à caractère horizontal permettent de réaliser des gains de productivité grâce à la production de séries plus longues sans que des capacités supplémentaires ne soient créées sur le marché. Elles constituent également un moyen d'atteindre une taille

critique sur certaines fonctions, permettant d'amortir les coûts de recherche et de développement, de production et de commercialisation. De nombreux acteurs réalisent des fusions-acquisitions pour atteindre une position dominante sur leur marché. L'objectif consiste alors à réduire la concurrence et à accroître le pouvoir de négociation de l'entreprise (vis-à-vis de ses fournisseurs et de ses clients, mais aussi vis-à-vis des tiers).

Un exemple est fourni par le groupe EADS (European Aeronautic Defence and Space Company) qui réunit les activités de la société française Aérospatiale-Matra, de la société allemande DASA (groupe DaimlerChrysler) et de la société espagnole CASA.

B - La fusion-acquisition verticale

Une fusion-acquisition verticale réunit des entreprises reliées verticalement dans le processus de production. Elle permet aux acteurs d'accroître leur pouvoir de marché et de réduire les coûts de transaction (*cf.* fiche 4). L'internalisation d'une activité auparavant réalisée à travers le marché permet la réalisation d'économies de production (grâce à la suppression d'étapes logistiques liées au transfert physique des biens d'un site à l'autre). Elle autorise aussi des économies liées à l'organisation du transfert des biens (planning, coordination administrative) et favorise la flexibilité organisationnelle. Les fusions-acquisitions verticales permettent également de conserver, voire d'augmenter, le contrôle de la valeur ajoutée du produit.

1. La fusion-acquisition en amont

Un regroupement en amont facilite les négociations avec d'autres fournisseurs dans la mesure où il permet de surveiller l'environnement en amont de même que l'évolution des technologies et des coûts.

Par exemple, le groupe Électricité de France (EDF) a racheté plusieurs sociétés de production d'électricité.

2. La fusion-acquisition en aval

Un regroupement en aval peut contribuer à la création d'une demande captive et représenter une barrière à l'entrée pour les entrants potentiels (*cf.* fiche 15).

Par exemple, le groupe Walt Disney a racheté la chaîne de télévision ABC dans le but d'accroître la diffusion des émissions Disney sur cette chaîne.

C - La fusion-acquisition concentrique

La fusion-acquisition concentrique (ou fusion-acquisition de diversification liée) regroupe des acteurs qui n'appartiennent pas au même secteur d'activité, mais dont les activités techniques ou commerciales présentent des liens. Ses principaux avantages sont des économies de champ (*cf.* fiche 27) et le renforcement du pouvoir de marché. La mise en commun d'actifs similaires permet la réalisation de gains de productivité, mais aussi l'accès à des compétences complémentaires (savoir-faire industriel, expertise scientifique ou financière). Les opérations concentriques peuvent aussi être destinées à répondre à l'entrée de nouveaux concurrents dans le secteur. Enfin, les manoeuvres de ce type peuvent également s'expliquer par l'évolution de la demande.

On peut mentionner l'exemple de l'acquisition de la Banque Directe (filiale du groupe BNP Paribas) par la compagnie d'assurance Axa.

D - La fusion-acquisition conglomérale

La fusion-acquisition conglomérale (fusion-acquisition non reliée ou oblique) désigne une opération qui associe des firmes dont les activités n'ont aucun lien entre elles. Ce type d'opération peut être entrepris pour des raisons de complémentarités financières et pour des raisons de pouvoir de marché. À travers des regroupements conglomέraux, les acteurs se réservent également la possibilité d'utiliser des ressources générées par une activité pour se développer dans d'autres activités. Un acteur peut ainsi chercher à financer ses investissements dans des activités en fort développement grâce aux ressources dégagées par une entreprise possédant des activités en phase de maturité (plutôt que de recourir directement à des financements extérieurs par endettement). À l'inverse, un acteur dont les activités sont arrivées à maturité peut décider de placer ses ressources excédentaires dans des activités en développement.

À titre d'exemple, British Petroleum a choisi d'acquérir l'entreprise néerlandaise Hendrix, spécialisée dans le domaine de la nutrition.

II - LA MISE EN PLACE D'UNE FUSION-ACQUISITION

La réalisation d'une fusion-acquisition s'effectue en plusieurs étapes. L'entreprise doit, dans un premier temps, chercher une société dont elle souhaite se rapprocher. Après l'analyse et l'évaluation de cette même entité, deux décisions s'imposent : la première concerne les aspects juridiques, la seconde les aspects financiers de l'opération.

B - Le cadrage financier

Sur le plan financier, les opérations de fusions-acquisitions peuvent emprunter cinq voies principales : la négociation directe, le ramassage en Bourse, l'acquisition d'un bloc de contrôle, l'offre publique d'achat et l'offre publique d'échange (Levasseur et Quintart, 1998 ; Nussenbaum, 1997).

1. La négociation directe

La négociation directe s'opère entre la société acheteuse et la société cible (les dirigeants, les actionnaires, etc.). Cette procédure est indispensable pour les sociétés non cotées en Bourse et fréquente pour des groupes contrôlés par des sociétés ou holdings familiaux où les actionnaires majoritaires peuvent être cernés et réunis.

2. Le ramassage en Bourse

La technique du ramassage en bourse consiste à acquérir sur le marché, de façon *a priori* discrète, des titres de la société visée. Seulement efficace si les actions convoitées sont très dispersées dans le public, cette procédure s'avère relativement lente et contraignante. Ainsi, les actions doivent faire l'objet d'un marché nourri afin que les ordres d'achat ne provoquent pas de déséquilibre trop fort. Pour éviter des réactions de défense de la part de la société cible qui conduiraient à une hausse du cours des actions, l'opération doit être entreprise avec le maximum de secret. Enfin, la société visée de même que la Bourse doivent être informées dès lors que certains seuils sont dépassés (en France, ces seuils sont fixés à 10 %, 33 % et 50 % du capital). Le ramassage de titres ne conduit que rarement à une prise de contrôle. Toutefois, la procédure permet de préparer une éventuelle offre publique d'achat ou d'échange.

3. L'acquisition d'un bloc de contrôle

L'acquisition d'un bloc de contrôle constitue une forme négociée de prise de contrôle. La notion de bloc se réfère à un nombre de titres suffisant à la détention d'un contrôle majoritaire en droits de vote. Cette procédure concerne plutôt des situations où les sociétés visées ont un actionnariat concentré. Elle offre plus de garanties aux actionnaires minoritaires dans la mesure où l'acquéreur s'engage à payer au même prix tous les titres qui lui seront offerts. La technique est relativement souple à mettre en oeuvre, mais elle présente l'inconvénient d'obliger l'acheteur à acquérir tous les titres disponibles, même ceux qui ne sont pas nécessaires à l'obtention d'une majorité.

4. L'offre publique d'achat

L'offre publique d'achat (OPA) est une opération par laquelle une personne physique ou morale, agissant seule ou de concert, annonce



L'ORGANISATION ET LE CONTRÔLE DES ACTIVITÉS

Les structures organisationnelles et les procédures de contrôle des activités sont étroitement liées aux choix stratégiques effectués par l'entreprise.

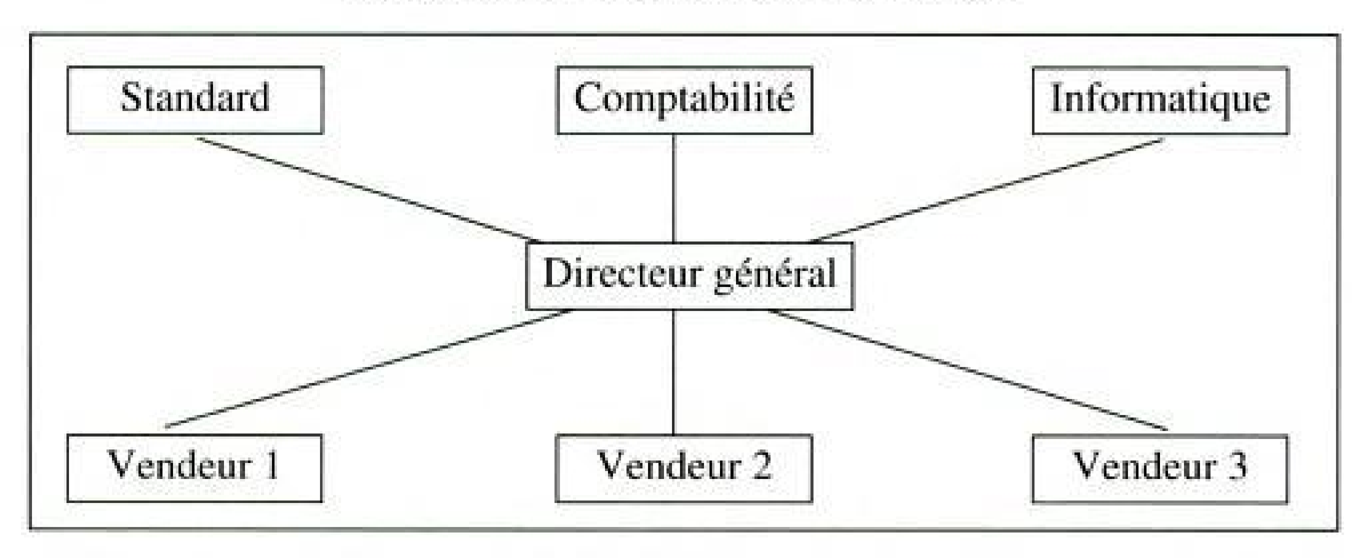
I - LES STRUCTURES ORGANISATIONNELLES

Les structures organisationnelles peuvent prendre des formes variées. Quatre grands types de structures peuvent être distingués : la structure personnalisée, la structure fonctionnelle, la structure divisionnelle et la structure matricielle (Helfer, Kalika et Orsoni, 2006).

A - La structure personnalisée

Dans une structure personnalisée (ou entrepreneuriale), le directeur général joue un rôle central : il établit des liens avec l'ensemble des salariés. Les procédures sont peu formalisées, les activités étant coordonnées par le directeur général. Il s'agit d'une structure organisationnelle flexible qui permet une adaptation rapide aux évolutions du marché.

Exemple d'une structure personnalisée



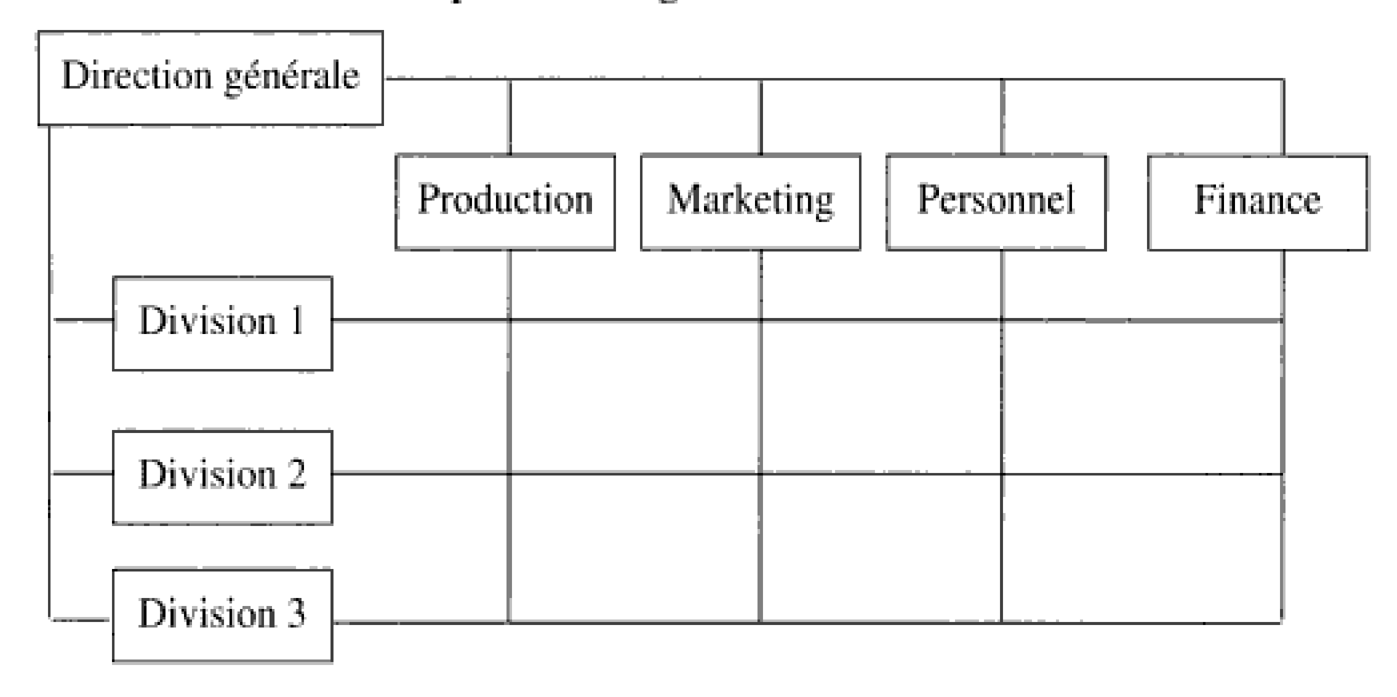
La structure personnalisée est notamment utilisée par les petites entreprises, les start-up *et les magasins de détail.*

B - La structure fonctionnelle

La structure fonctionnelle (ou structure en U, *unitary*) se caractérise par une centralisation des décisions et par une spécialisation par fonction. Elle nécessite la mise en place de procédures de coordination.

en place simultanée de départements fonctionnels et de départements divisionnels : les départements fonctionnels gèrent les ressources de l'entreprise (ressources financières, humaines, technologiques, etc.), et les départements divisionnels coordonnent les activités et projets de l'entreprise.

Exemple d'une organisation matricielle



La structure matricielle est très répandue dans les entreprises qui commercialisent des produits de grande consommation. Les différentes divisions disposent d'une grande autonomie et peuvent s'appuyer sur les compétences des départements fonctionnels.

II - LE CONTRÔLE DES ACTIVITÉS

Compte tenu des enjeux et des moyens mobilisés pour la mise en œuvre des décisions stratégiques, il est nécessaire d'effectuer un suivi et une évaluation des stratégies menées.

A - Les niveaux de contrôle

Deux niveaux de contrôle jouent un rôle important : le contrôle du plan stratégique et le contrôle de rentabilité.

1. Le contrôle du plan stratégique

Le contrôle du plan stratégique (*cf.* fiche 20) a pour objet de vérifier la réalisation des objectifs fixés, d'apprécier les résultats obtenus et d'apporter, le cas échéant, des modifications nécessaires.

2. Le contrôle de rentabilité

Le contrôle de rentabilité vise à mesurer la rentabilité effective de chaque domaine d'activité stratégique (DAS, *cf.* fiche 17, et des différents produits commercialisés) et de chaque marché (segment de clientèle, pays ou zone géographique). Il permet de décider s'il convient de développer, de maintenir ou d'abandonner les domaines d'activité stratégique et marchés choisis par l'entreprise. Il est nécessaire d'évaluer les coûts associés aux différents activités et marchés avant de déterminer le résultat généré par chacun d'entre eux.

B - Les procédures de contrôle

Pour contrôler les activités, l'entreprise peut utiliser des grilles de mesure et des procédures qui relèvent de l'audit.

1. Les grilles de mesure

Les grilles de mesure sont fondées sur des indicateurs qui permettent d'évaluer différents aspects des choix stratégiques effectués. Elles peuvent porter sur des domaines aussi variés que les voies de développement privilégiées par l'entreprise et les moyens mobilisés pour le développement d'une nouvelle activité ou la conquête d'un nouveau marché.

2. L'audit

L'audit désigne un examen périodique des activités réalisées par l'entreprise en vue d'identifier d'éventuelles difficultés et d'apporter des actions correctives destinées à améliorer la rentabilité globale de l'entreprise. Il peut être réalisé en interne ou par un cabinet indépendant. Il porte sur l'environnement général et le marché de l'entreprise, les choix stratégiques, les procédures organisationnelles et les performances.

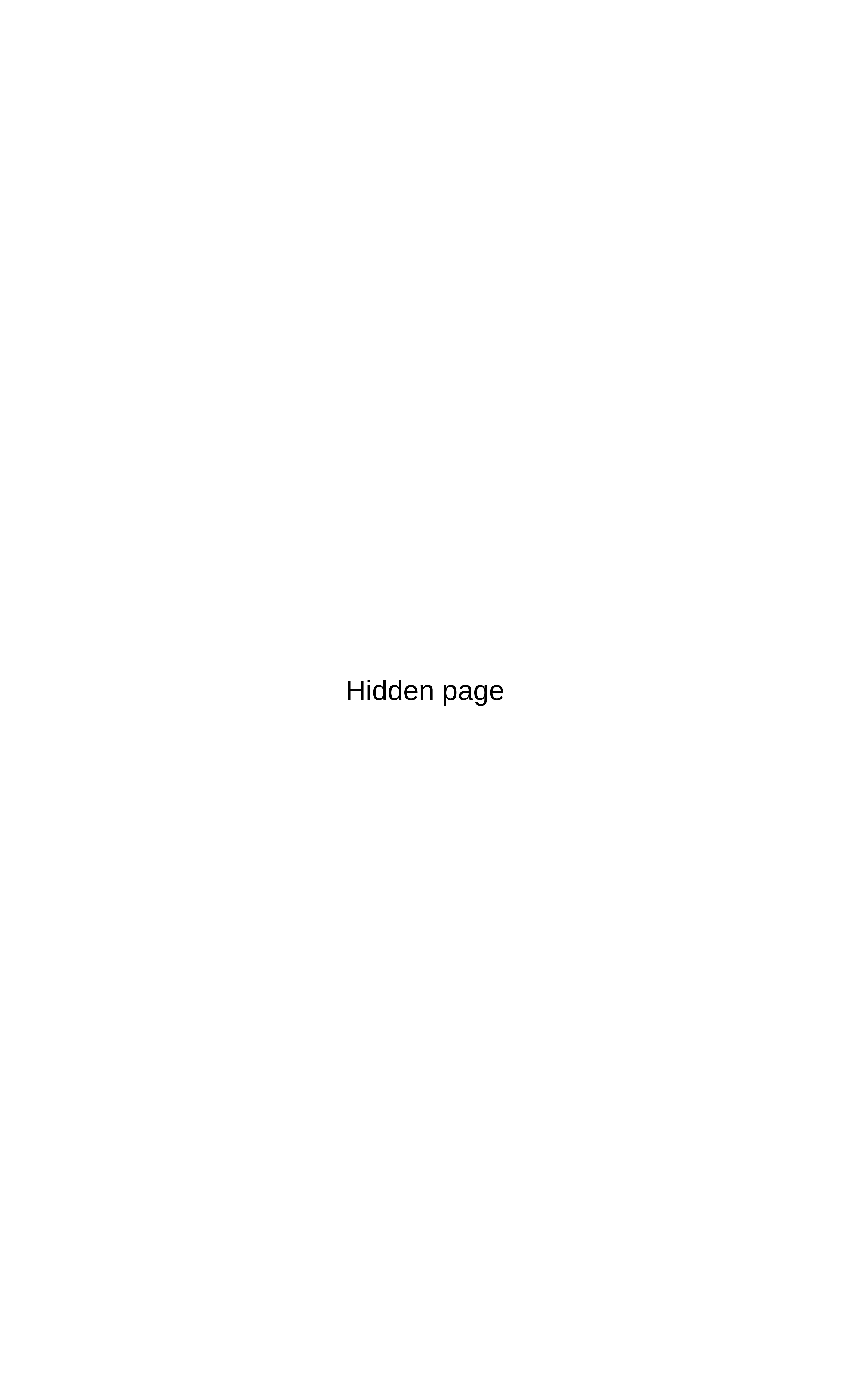
dirigeante. Ces entreprises ont saisi l'opportunité de redéfinir leur stratégie dans le but d'adopter un comportement socialement responsable à l'égard des différentes parties prenantes telles que les pouvoirs publics, les salariés et les clients.

À titre d'exemple, on peut citer l'enseigne The Body Shop (récemment rachetée par le groupe L'Oréal) qui a réussi à communiquer sa conviction des enjeux liés au développement durable auprès de sa clientèle pour construire un avantage concurrentiel important. Il en va de même pour le groupe Danone qui cherche concilier la performance économique et la responsabilité vis-à-vis de la société, notamment à travers l'engagement pour des thèmes comme la nutrition, l'environnement et la sécurité alimentaire.

B - La responsabilité sociale des entreprises comme contrainte

Pour d'autres entreprises, la responsabilité sociale est vécue comme une contrainte. Si ces entreprises se doivent de respecter les réglementations liées au développement durable, leur démarche peut être qualifiée de passive. Ces entreprises sont principalement préoccupées par la création de la valeur pour leurs actionnaires.

Dans certains secteurs d'activité comme la chimie et le transport, les entreprises sont exposées à des risques environnementaux importants qui nécessitent des investissements considérables. Compte tenu de la prise de conscience grandissante des enjeux associés au développement durable, les contraintes réglementaires et la pression de la société civile ont tendance à s'accentuer.


Hidden page

BIBLIOGRAPHIE

ALBERT, M. (1991), *Capitalisme contre capitalisme*, Paris, Éditions du Seuil.

ALLIX-DESFAUTAUX, E. et JOFFRE, P. (1997), « Coûts de transaction », *in* Y. Simon et P. Joffre (Éds.), *Encyclopédie de Gestion*, 2e éd., tome 1, Paris, Économica, p. 750-776.

ANSOFF, H. I. (1965), *Corporate Strategy*, New York, Mcgraw Hill.

ARRÈGLE, J.-L. et QUÉLIN, B. (2001), « L'approche fondée sur les ressources », *in* A. Ch. Martinet et R.-A. Thiétart (Éds.), *Stratégies. Actualité et futurs de la recherche*, Paris, Vuibert, p. 273-288.

BARNEY, J. B. (1991), Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management*, vol. 17, n° 1, p. 99-120.

BARNEY, J. B. (1996), *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, Reading/Massachusetts, Addison-Wesley.

BARTHÉLEMY, J. (2007), *Stratégies d'externalisation*, 3e éd., Paris, Dunod.

BAUM, J. A. C. et SINGH, J. V. (1994) (Éds.), *Evolutionary Dynamics of Organizations*, New York/Oxford, Oxford University Press.

BERGER, S. (2006), *Made in Monde. Les nouvelles frontières de l'économie mondiale*, Paris, Éditions du Seuil.

BERNIER, R. (2006) (Éd.), *Réalités nationales et mondialisation*, Québec, Presses de l'université du Québec.

BOISSIN, J.-P., GUIEU, G. et WIRTZ, P. (2001), « Les fusions internationales. Une lecture à travers la théorie institutionnelle », *in* A. Ch. Martinet et R.-A. Thietart (Éds.), *Stratégies. Actualité et futurs de la recherche*, Paris, Vuibert, p. 249-271.

CABY, J. (2005), « La convergence internationale des systèmes de gouvernance des entreprises ? », *in* M. Kalika (Éd.), *Management européen et mondialisation*, Paris, Dunod, p. 161-184.

CHANDLER, A. D. (1962), *Strategy and Structure*, Massachusetts, MIT Press.

CHARREAUX, G. (1997) (Éd.), *Le gouvernement des entreprises*, Paris, Économica.

COASE, R. H. (1937), *The Nature of the Firm*, Économica N.S.G., novembre, p. 386-405.

CORIAT, B. ET WEINSTEIN, O. (1995), *De nouvelles théories de l'entreprise*, Paris, Le Livre de Poche.

DOSI, G., TEECE, D. et WINTER, S. (1990), « Les frontières des entreprises : vers une théorie de la cohérence de la grande entreprise », *in Revue d'économie industrielle*, n° 51, p. 238-254.

DOZ, Y. et HAMEL, G. (2000), *L'avantage des alliances. Logiques de création de valeur*, Paris, Dunod.

DUNNING, J. H. (1988), *Explaining International Production*, London, Unwin Hyman.

FROEHLICHER, T. et WALLISER, B. (2003) (Éds.), *La métamorphose des organisations. Design organisationnel : créer, innover, relier*, Paris, L'Harmattan.

GARRETTE, B. et DUSSAUGE, P. (1995), *Les Stratégies d'Alliance*, Paris, Les Éditions d'Organisation.

GERTZ, D. et BAPTISTA, J. (1996), *Croître – Un impératif pour l'entreprise*, Paris, Village Mondial.

GERVAIS, M. (2003), *Stratégie d'entreprise*, 5e éd., Paris, Économica.

GUTH, J.-P. (1998), *Bâtisseurs d'alliances. La pratique*, Paris, Éditions d'Organisation.

HELFER, J.-P., KALIKA, M. et ORSONI, J. (2006), *Management. Stratégie et organisation*, 6e éd., Paris, Vuibert.

INTERBRAND (2006), *Best Global Brands 2006. A Ranking by Brand Value*.

JOFFRE, P. (1994), *Comprendre la mondialisation économique*, Paris, Économica.

JOFFRE, P. (1999), « L'économie des coûts de transaction ou le marché et l'entreprise à la fin du XXe siècle », *in* G. Koenig (éd.), *De nouvelles théories pour gérer l'entreprise du XXIe siècle*, Paris, Économica, p. 143-170.

KOENIG, G. (2004), *Management stratégique. Projets, interactions & contextes*, Paris, Dunod.

LEARNED, E. P., CHRISTENSEN, C. R., ANDREWS, K. R. et GUTH, W. Q. (1965), *Business Policy – Texts and Cases*, Homewood, R. D. Irwin.

LEVASSEUR, M. et QUINTART, A. (1998), *Finance*, 3e éd., Paris, Économica.

LOILIER, T. et TELLIER, A. (1999), *Gestion de l'innovation*, Colombelles, Éditions Management & Société.

MARTINET, A. CH. (1996), « L'évolution de la pensée stratégique », *in* J.-Y. Capul (Éd.), *Les stratégies d'entreprise*, Paris, La Documentation française.

MARTINET, A. CH. (2001), « Le faux déclin de la planification stratégique », *in* A. Ch. Martinet et R.-A. Thiétart (Éds.), *Stratégies. Actualité et futurs de la recherche*, Paris, Vuibert, p. 175-193.

MARTINET, A. CH. et Reynaud, E. (2004), *Stratégie d'entreprise et écologie*, Paris, Économica.

MAYRHOFER, U. (2001), *Les rapprochements d'entreprises, une nouvelle logique stratégique ? Une analyse des entreprises françaises et allemandes*, Berne, Peter Lang.

MAYRHOFER, U. (2004), *Marketing international*, Paris, Économica.

MAYRHOFER, U. (2006), *Marketing*, 2e éd., Paris, Bréal, coll. Lexifac.

MEIER, O. et SCHIER, G. (2006), *Fusions acquisitions. Stratégie - Finance - Management*, 2e éd., Paris, Dunod.

MERTENS-SANTAMARIA, D. (1997), *Entreprises européennes et mondialisation (1978-1996). État des lieux et stratégies*, Notes et études documentaires, n° 5051, Paris, La Documentation française.

MINTZBERG, H. (1994), *Grandeur et décadence de la planification stratégique*, Paris, Dunod.

DE MONTMORILLON, B. (1997), « Croissance de l'entreprise », *in* Y. Simon Et P. Joffre (éds.), *Encyclopédie de Gestion*, 2e éd., tome 1, Paris, Économica, p. 854-877.

NALEBUFF, B. et BRANDENBURGER, A. (1996), *La Co-opétition*, Paris, Village Mondial.

NELSON, R. R. et WINTER, S. G. (1982), *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Cambridge, Massachusetts/London, The Belknap Press of Harvard University Press.

NONAKA, I. (1994), A Dynamic Theory of Organizational Knowledge Creation, *in Organization Science*, vol. 5, n° 1, p. 14-37.

NOTEBOOM, B. (1999), *Inter-Firm Alliances. Analysis and Design*, London/New York, Routledge.

NUSSENBAUM, M. (1997), « Prises de contrôle, fusions, acquisitions. Éléments théoriques et pratiques », *in* Y. Simon et P. Joffre (Eds.), *Encyclopédie de Gestion*, 2e éd., tome 3, Paris, Économica, p. 2468-2493.

OHMAE, K. (2005), T*he Next Global Stage. Challenges and Opportunities in our Borderless World*, Upper Saddle River, New Jersey, Wharton School Publishing.

PACHÉ, G. et PARAPONARIS, C. (1993), *L'entreprise en réseau*, Paris, Presses Universitaires de France.

PATUREL, R. (1992), « Stratégie de croissance externe », *in* J.-P. Helfer Et J. Orsoni (Éds.), *Encyclopédie du Management*, tome 1, Paris, Vuibert, p. 407-418.

PATUREL, R. (1997), Les manœuvres stratégiques génériques des entreprises, *Économies et Sociétés, Sciences de Gestion*, n° 7-8, p. 93-118.

PERLMUTTER, H. (1969), The Tortuous Evolution of the Multinational Corporation, *Columbia Journal of World Business*, vol. 4, n° 1, p. 9-18.

PFEFFER, J. (1988), A Resource Dependence Perspective on Intercorporate Relations, *in* M. S. Mizruchi et M. Schwartz (Éds.), *Intercorporate Relations : The Structural Analysis of Business*, Cambridge, Cambridge University Press, p. 25-55.

PFEFFER, J. et SALANCIK, G. R. (1978), *The External Control of Organizations. A Resource Dependence Perspective*, New York, Harper & Row Publishers.

PORTER, M. E. (1982), *Choix stratégiques et concurrence. Techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie*, Paris, Économica.

PORTER, M. E. (1986), *L'avantage concurrentiel. Comment devancer ses concurrents et maintenir son avance*, Paris, InterÉditions.

PRAHALAD, C. K. et Hamel, G. (1990), The Core Competence of the Corporation, *Harvard Business Review*, n° 3, p. 79-91.

RAINELLI, M. (2007), *Économie industrielle*, 3e éd., Paris, Dalloz.

SCHUMPETER, J. (1935), *Théorie de l'évolution économique. Recherches sur le profit, le crédit, l'intérêt et le cycle de la conjoncture*, Paris, Dalloz.

SMITH, K. G., GRIMM, C. M. et GANNON, M. J. (1992), *Dynamics of Competitive Strategy*, Newbury Park/London, Sage Publications.

STRATEGOR (2005), *Politique générale de l'entreprise*, 4e éd., Paris, Dunod.

TAYEB, M. (2001) (Éd.), *International Business Partnership*, London, Palgrave.

THIÉTART, R.-A. et XUEREB, J.-M. (2005), *Stratégies. Concepts, méthodes, mise en œuvre*, Paris, Dunod.

Thiriez, G. et Pamier, J.-P. (2003), *Guide pratique de la franchise*, 4[e] éd., Paris, Les Éditions d'Organisation.

Tywoniak, St. A. (1998), « Le modèle des ressources et des compétences : un nouveau paradigme pour le management stratégique ? », *in* H. Laroche et J.-P. Nioche (Éds.), *Repenser la stratégie. fondements et perspectives*, Paris, Vuibert, p. 166-204.

Urban, S. (1993), *Management International*, Paris, Litec.

Urban, S. (1998) (Éd.), *From Alliance Practices to Alliance Capitalism. New Strategies for Management and Partnership*, Wiesbaden, Gabler.

Urban, S. et Vendemini, S. (1994), *Alliances stratégiques coopératives européennes*, Bruxelles, De Boeck Université.

Wernerfelt, B. (1984), A Resource-based View of the Firm, *Strategic Management Journal*, vol. 5, n° 1, p. 171-180.

Williamson, O. E. (1975), *Markets and Hierarchies : Analysis and Antitrust Implications. A Study in the Economics of Internal Organization*, New York, The Free Press.

Williamson, O. E. (1985), *The Economic Institutions of Capitalism. Firms, Markets, Relational Contracting*, New York, The Free Press.

Williamson, O. E. (1991), Comparative Economic Organization : The Analysis of Discrete Structural Alternatives, *Administrative Science Quarterly*, vol. 36, n° 2, p. 269-296.

Winter, S. G. (1987), Knowledge and Competence as Strategic Assets, in D. J. Teece (Éd.), *The Competitive Challenge. Strategies for Industrial Innovation and Renewal*, Cambridge/Massachusetts, Ballinger Publishing Company, p. 159-184.

INDEX

Achevé d'imprimer en août 2007
sur les presses de la Nouvelle Imprimerie Laballery – 58500 Clamecy
Dépôt légal : août 2007 873631 1/01 Numéro d'impression : 707086

Imprimé en France



→ Des fiches pratiques pour réviser
→ Une synthèse complète du cours
→ Une préparation efficace aux examens
→ Une consultation rapide sur un point précis

Management stratégique

- Introduction au management stratégique
- Les fondements du management stratégique
- Les outils d'analyse stratégique
- Les stratégies de développement des entreprises
- Conclusion : les enjeux du management stratégique

Cet ouvrage présente les principaux concepts et outils du management stratégique ainsi que leurs récentes évolutions.
En 45 fiches enrichies d'exemples, il constitue un recueil de fond accessible et un outil de révision efficace.
L'ouvrage s'adresse aux étudiants en licence, en master et en écoles de commerce. Il intéressera aussi les étudiants en formation supérieure courte (IUT, BTS) et en formation continue.

Philippe Raimbourg
Agrégé des universités,
Professeur à l'université Paris I Panthéon-Sorbonne
Directeur de la collection Lexifac Économie et Gestion

Ulrike Mayrhofer est professeur agrégée de sciences de gestion à l'IAE de Lyon (université Lyon III) et professeur affiliée au groupe ESC-Rouen.



Réf. 873 6311 – ISBN : 978 2 7495 0753 8
www.editions-breal.fr